

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Estratégias e processo de
Internacionalização em empresas do
sector vitivinícola**

Estudo de Caso: Região Demarcada dos vinhos verdes

Noé Joaquim Teixeira Silva

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de PME

Orientador: Prof. Duarte Xara Brasil

Setúbal, Dezembro de 2013

Dedicatória

*Aos meus pais, Luís e Catarina pelo apoio e
compreensão demonstrada pelas minhas ausências.*

À minha irmã Daniela.

À minha ente querida Cândida, que faleceu este ano.

Agradecimentos

O O caminho percorrido para a realização desta dissertação de mestrado foi árduo e solitário, contudo teria sido impossível fazer esse caminho sozinho, sem o apoio de diversas pessoas e instituições que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao meu professor e orientador Mestre Duarte Xara Brasil pelo apoio prestado nos momentos-chave da realização desta dissertação.

Às empresas que se dispuseram a colaborar neste estudo e que a ele dedicaram parte do seu tempo, em especial às seguintes pessoas:

Dr. Ildefonso Martins - Quinta da Aveleda

Dr. Tiago Lopes - Quinta de Gomariz

Dr.^a Celeste Patrocínio - Adega Cooperativa de Ponte de Lima

Dr.^a Maria João Silva - Garantia das Quintas

Eng. Carlos Teixeira – Quinta da Lixa

À Dr.^a Fátima Pinheiro pela colaboração e apoio nos momentos importantes.

Ao Mestre Luís Catraio pelo incentivo e ensinamentos que me foi prestando ao longo do trabalho.

Às pessoas que me apoiaram inicialmente para me familiarizar com o setor Vitivinícola e que se dispuseram a ajudar-me na minha caminhada.

A todos os camaradas que, de uma forma ou de outra, me ajudaram ou incentivaram a continuar o caminho da formação para conseguir atingir mais este objetivo pessoal.

Índice Geral

Índice de Tabelas	vi
Índice de Gráficos	vii
Índice de Figuras.....	viii
Lista de Siglas e Abreviaturas	ix
Resumo	x
Abstract	xi
Introdução.....	1
Enquadramento do tema	1
Objetivo do Estudo.....	3
Parte I - Enquadramento Teórico	5
1 - Internacionalização	5
1.1 Teorias e modelos de internacionalização.....	6
1.1.1 Teoria comportamental da internacionalização / Modelo de Uppsala	6
1.1.2 Teoria económica da internacionalização	8
1.1.3 <i>Born-Global (Nascer Global)</i>	9
1.2 Modos de entrada em mercados internacionais	11
1.3 Motivações e barreiras no processo de internacionalização	17
1.4 Internacionalização do sector vitivinícola.....	21
2 - Caracterização do Sector Vitivinícola	23
2.1 Produção e consumo mundial de Vinho	25
2.2 Principais países produtores e evolução da produção.....	26
2.3 Características do sector vitivinícola Português	27
2.4 Análise do sector vitivinícola em Portugal	28
2.4.1 Sector dos vinhos verdes (Região demarcada dos vinhos verdes)	31

2.4.1.1	Produção de vinho verde	33
2.4.1.2	Evolução das Exportações	34
2.4.1.3	País de destino das exportações	35
Parte II - Estudo Empírico.....		36
3	– Metodologia.....	36
3.1	Questões de investigação	37
4	- Análise e Discussão dos Dados Obtidos.....	39
4.1	Seleção dos casos de estudo.....	39
4.2	Apresentação dos casos de estudo e dos resultados da investigação	40
4.2.1	<i>Quinta da Aveleda</i>	40
4.2.2	<i>Quinta de Gomariz</i>	45
4.2.3	<i>Adega Cooperativa de Ponte de Lima</i>	48
4.2.4	<i>Garantia das Quintas</i>	52
4.2.5	<i>Quinta da Lixa</i>	55
4.3	Comparação das empresas e discussão dos resultados	59
Parte III – Considerações finais.....		64
5	- Conclusão.....	64
6	- Limitações do estudo e futuras linhas de investigação	67
Referências Bibliográficas		68
Apêndice A - Guião da entrevista.....		76
Anexo 1 - Designações oficiais para a classificação dos vinhos		79
Anexo 2 – Região Demarcada dos Vinhos Verdes.....		80
Anexo 3 - Produtos e Castas produzidos em cada Quinta estudada e algumas das medalhas recebidas.....		81

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modo de entrada em mercados internacionais	12
Tabela 2: Evolução dos principais países produtores de vinho	26
Tabela 3: Análise das empresas	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Produção e consumo Mundial de Vinho.....	25
Gráfico 2: Produção de vinho por região vitivinícola	29
Gráfico 3: Produção Nacional de vinho (continente e Ilhas).....	29
Gráfico 4: Produção de vinho verde	33
Gráfico 5: Produção de vinho verde por categoria (Branco, Tinto, Rosé)	33
Gráfico 6: Valores (volume e receita) da exportação dos vinhos verdes	34
Gráfico 7: Valores da exportação dos vinhos verdes	34
Gráfico 8: Principais países importadores de vinho verde, nos últimos 5 anos	35

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Uppsala	7
Figura 2: O modelo de processo de internacionalização na rede de negócios	10

Lista de Siglas e Abreviaturas

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP - Associação Industrial Portuguesa

CVRVV - Comissões Vitivinícola Região dos Vinhos Verdes

EUA- Estados Unidos da América

FIFA- Federação Internacional de Futebol Associado

I&D - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho

NP EN ISO - Norma Portuguesa Norma Europeia Organização Internacional de Normalização

NPP - Novos países produtores

OCM - Organização Comum do Mercado

OIV - Organização Internacional da Vinha e do Vinho

PME - Pequenas e Médias Empresas

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

RTP - Rádio e Televisão de Portugal

TPP - Tradicionais Países Produtores

UE - União Europeia

Resumo

Na conjuntura económica atual, a internacionalização das empresas torna-se fundamental para a sua sobrevivência e expansão. Este é o mote para esta dissertação que aborda a temática da entrada em mercados internacionais e o processo de internacionalização, centrada no setor vitivinícola, como forma de aumentar o volume de negócios e principalmente reduzir a dependência de um único mercado.

O setor vitivinícola internacionalizou-se fortemente devido, principalmente, aos países emergentes que se caracterizam por uma produção criada à medida das preferências do mercado internacional, ainda que o consumo tenha diminuído ligeiramente à escala mundial.

Através da revisão bibliográfica e investigação das empresas analisa-se o processo inicial de internacionalização, procurando determinar as motivações para o mesmo, os processos adotados para a integração em mercados estrangeiros e os obstáculos encontrados, procurando formas de os ultrapassar.

Recorrendo a um método qualitativo, este estudo procura compreender e analisar as estratégias usadas pelas empresas do setor vitivinícola da região do vinho verde para entrar e se estabelecer nos mercados internacionais, apontando conclusões que permitam melhorar a integração nos mercados e aumentar e diversificar o volume das exportações.

Pela análise dos casos múltiplos apresentados, permite-se concluir que o setor vitivinícola português necessita de fazer alterações para se adaptar às mudanças dos mercados, nomeadamente em termos de reestruturação, e apostar na modernização do setor e na divulgação e promoção dos vinhos nacionais, especificamente do vinho verde que, pelas suas características, tem potencial de exportação.

Palavras-Chave: Internacionalização; setor Vinícola; Vinhos Verdes

Abstract

In the current economic conjuncture, companies' internationalization became primordial for their survival and expansion. This is the motto for this dissertation which addresses the issue of entering international markets and the internationalization process, centered in the wine industry, as a way to increase the turnover and mainly reduce dependence on a single market.

The wine industry is highly internationalized, mainly due to the NPC that are characterized by a production tailored to the preferences of the international market, even though consumption has decreased slightly worldwide

Through literature review and surveying companies, we analyze the initial process of internationalization, seeking to determine the reasons that lead to it, the processes used for integration in foreign markets and the obstacles encountered through it, looking for ways to overcome them.

Using a qualitative approach, this study seeks to understand and analyze the strategies used by companies in the wine industry of the *vinho verde* region to enter and settle in international markets, pointing out the conclusions that help to improve integration in the markets and diversify and increase the volume of exports.

By the analysis of the multiple cases presented, it is possible to conclude that the Portuguese wine sector needs to undergo alterations in order to adapt to market changes, particularly in terms of restructuring, modernization and investment on the sector and the advertising and promotion of domestic wines, specifically the *vinho verde* which, due to its characteristics, has export potential.

Keywords: Internationalization; Wine Industry; *Vinho Verde*

Introdução

Neste ponto do trabalho apresenta-se um breve enquadramento da dissertação no que respeita à definição do tema, é apresentada a forma de estruturação da dissertação, bem como o que vai ser tratado em cada capítulo e descreve-se os objetivos que se pretendem alcançar com a realização da mesma.

Enquadramento do tema

A escolha do tema para esta dissertação de mestrado recai sobre a estratégia de entrada em mercados internacionais e o processo de internacionalização em empresas do setor vitivinícola da região demarcada dos vinhos verdes.

A região demarcada dos vinhos verdes, situada entre Douro e Minho, encontra-se historicamente ligada à atividade agrícola. Existem nela cerca de 49 mil explorações agrícolas, num total de cerca de 210 mil hectares, com uma média de 4.3 hectares por exploração. Valor este bem abaixo da média Nacional de cerca de 13 hectares por exploração. Cerca de 84% do terreno agrícola está dedicado a culturas permanentes¹, dos quais 79% são de vinha (INE, 2011).

Com um grande historial na região, remontando o seu aparecimento a séculos passados, de acordo com Cardeira (2009, citado por Loureiro, 2011) que refere a importância da civilização romana como responsável pela introdução de técnicas e utensílios na cultura da vinha, existiu, ao longo dos tempos, uma evolução nas técnicas de produção (sem descurar muitas vezes os conhecimentos que passam de geração em geração), como as técnicas de poda, vindima, fermentação e armazenamento, etc. Cardeira (2009 pág. 78) refere: *“da mesma forma que na área da produção se apostou na utilização de técnicas modernas e científicas e na contratação e formação de enólogos, também nas restantes áreas funcionais, casos do marketing, da inovação, da gestão e da comercialização, devem ser adotadas técnicas e contratados recursos especializados, com abordagens sistémicas e metodológicas ao invés da utilização da intuição como fator preponderante nas decisões.”*.

¹ As culturas permanentes encontram-se organizadas em frutos frescos, citrinos, frutos de casca rija, olival e vinha (INE, 2011)

Existiu, também uma evolução positiva na reestruturação da vinha, mas não em áreas especializadas, nas quais o nível de inovação foi baixo (Alberto e Ferreira, 2007).

A globalização das economias, o constante avanço das tecnologias, a par das transformações que se têm vindo a verificar na Europa e no nosso país (ao nível da produção, dos comportamentos sociais e consumo do vinho, das políticas e medidas de regulação e do funcionamento do mercado), bem como as transformações igualmente operadas noutras áreas do globo em matéria vitivinícola, em particular pelos designados NPP (Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Canadá, Argentina, Chile, Brasil, México e Uruguai), coloca e oferece grandes desafios aos produtores de vinho verde. Assim, a competitividade no setor vinícola tende a ser cada vez mais forte, sendo o seu sucesso no mercado cada vez mais exigente, como refere Passinhas e Sousa (2007, pág. 211) "*A competição, sobretudo em mercados internacionais do setor dos vinhos, intensificou-se nos últimos anos, como consequência da queda de barreiras alfandegárias.*"

Metodologia e estrutura da dissertação

A metodologia a utilizar para conseguir atingir os objetivos propostos, será uma pesquisa exploratória, com a revisão bibliográfica do tema da internacionalização, a exposição das teorias e os modos de entrada em mercados internacionais.

Quivy e Van Campenhoudt (1998) consideram que os principais métodos de recolha de informação são: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação direta e a recolha de dados preexistentes, de dados secundários e documentais. Assim a técnica a utilizar vai ser a realização de estudos de caso múltiplos, com recolha de informação através de entrevista e recolha de dados preexistentes que vão incidir em empresas do setor vinícola da região demarcada dos vinhos verdes, para compreender o seu processo de internacionalização.

O presente trabalho está dividido em três partes: a Parte I faz o enquadramento teórico, a Parte II apresenta o estudo empírico e a Parte III regista as considerações finais. Sendo que cada parte está dividida em capítulos, para além da *Introdução* onde é realizado

um enquadramento do tema, apresentados os objetivos gerais e específicos que se pretendem atingir e uma breve descrição da estrutura da dissertação.

Da Parte I constam dois capítulos. No primeiro capítulo, *Internacionalização*, é feita uma revisão da literatura do tema: razões para as empresas se internacionalizarem, principais dificuldades encontradas, estratégias de entrada em mercados internacionais e teorias da internacionalização. No segundo capítulo, *Caracterização do setor vinícola*, é feita uma análise ao setor vitivinícola, as estatísticas de produção e consumo e os principais países recetores do vinho verde.

Da Parte II constam o terceiro e quarto capítulos. No terceiro capítulo, *Metodologia*, é feita a descrição da metodologia a utilizar para a realização dos objetivos propostos.

No quarto capítulo, *Análise e discussão dos dados obtidos*, é realizada uma apresentação das empresas, estruturados os dados conseguidos no estudo de campo sobre as mesmas e em seguimento é feita uma comparação das empresas e uma ligação à literatura estudada, procurando dar resposta aos objetivos.

Na Parte III encontram-se o quinto e sexto capítulos desta tese. No quinto capítulo, *Conclusão*, são proferidas as conclusões do estudo e no sexto capítulo *Limitações do estudo e Futuras linhas de investigação*, descrevem-se quais as limitações e orientação para uma pesquisa futura.

Objetivo do Estudo

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de internacionalização, encontrando o caminho seguido pelas empresas para penetração em novos mercados e determinar se existe evolução da estratégia de internacionalização para fases de maior compromisso da empresa, perceber os motivos que levam as empresas a procurar os mercados externos e quais são os principais obstáculos sentidos pelas mesmas, através da investigação e análise de empresas do setor vitivinícola da região demarcada dos vinhos verdes.

Objetivos específicos

- ➔ Caracterizar o sector vinícola dos vinhos verdes e apresentar o desempenho das suas exportações (com recurso às estatísticas disponíveis do sector (países de destino e evolução dos valores e quantidades);
- ➔ Identificar como as empresas iniciaram o seu processo de internacionalização;

- ➔ Quais as razões que levaram as empresas a internacionalizarem-se e principais dificuldades encontradas no processo;
- ➔ Identificar se existiu evolução no modo de internacionalização ou seja, se existiu um maior comprometimento para com o mercado externo;

Com estes objetivos pretende-se que esta dissertação seja uma mais-valia para leitores interessados nas estratégias de internacionalização e no setor dos vinhos verdes, de forma a aprender com a experiência dos outros e abordar de uma forma mais estruturada o processo de internacionalização neste setor. Espera-se conseguir reunir um conjunto de informações que possibilitem analisar os caminhos percorridos por algumas empresas do setor dos vinhos verdes na sua estratégia de internacionalização.

Parte I - Enquadramento Teórico

Na primeira parte do trabalho pretende-se realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema internacionalização, quais os modos de entrada em mercados internacionais, quais as teorias, motivações e barreiras ao processo de internacionalização, bem como fazer uma caracterização do setor vitivinícola.

1 - Internacionalização

A internacionalização refere-se ao processo de envolvimento em atividades internacionais, com maior risco quanto maior o envolvimento no processo e a menor dependência de terceiros (menos agentes no processo de vendas e distribuição). O grau de internacionalização empresarial está relacionado com a intensidade exportadora da empresa e com a forma como esta procura e explora os mercados internacionais de forma a serem mais rentáveis (Welch e Loustarinen, 1988).

Segundo Kraus (2000, pág. 61) internacionalização é o *“Processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado.”* Esse envolvimento influencia o risco do negócio: um envolvimento reduzido traz menos risco ao negócio, mas também margens e perspectivas de crescimento inferiores.

Harris e Wheeler (2005) define a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também em mercados externos. Luostarinen (1994 citado por Dominginhos, 1997, pág. 29) defende que a internacionalização é *“ um processo passo a passo de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos”*.

O acesso a mercados mais abrangentes fortalece a competitividade das empresas, pela obtenção de economias de escala, por efeitos de especialização de produto ou serviço e pelo fornecimento de uma maior base financeira para investimentos e desenvolvimento tecnológico (Alem e Cavalcanti, 2005).

1.1 Teorias e modelos de internacionalização

As teorias de internacionalização podem dividir-se em duas: a teoria comportamental e a teoria económica. A teoria comportamental vê a internacionalização como um processo sequencial, com envolvimento crescente e que tem como revisão mais relevante o chamado *modelo de Uppsala* criado por Johanson e Vahlne (1977). Por outro lado, a teoria económica salienta os custos de transação e de investimento mediante as vantagens que a empresa tem como fatores chave no processo de internacionalização (Dunning, 1980).

1.1.1 Teoria comportamental da internacionalização / Modelo de Uppsala

A teoria comportamental entende que existem fatores que moldam a decisão das empresas no que respeita a estratégia de internacionalização conforme as características das empresas e dos gestores, assim como o ambiente externo, e que esse processo é evolutivo ao longo do tempo (Rocha, 2002)

Dentro desta teoria destaca-se o modelo da escola de Uppsala (ver figura 1) realizado por Johanson e Vahlne (1977), depois da pesquisa feita por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975 a quatro empresas suecas e na qual chegaram à conclusão que essas empresas apresentavam características comuns, designadas por “cadeia de estabelecimento” e “distância psíquica”. A “cadeia de estabelecimento” foi designada assim porque as organizações investem recursos gradualmente, sendo esse investimento tanto maior quanto o seu conhecimento desse mercado; “distância psíquica” refere-se às diferenças culturais e às práticas de gestão e educação de outro mercado, ou seja, existem evidências que a empresa tende a investir em países culturalmente próximos, de forma a minimizar os riscos e incertezas.

Casson (1994) refere que o conhecimento das características específicas do mercado (cultura) não pode ser transferido para outro, mas o conhecimento do processo de internacionalização pode ser utilizado posteriormente para penetrar novos mercados, uma vez que se refere ao *know-how* em internacionalização.

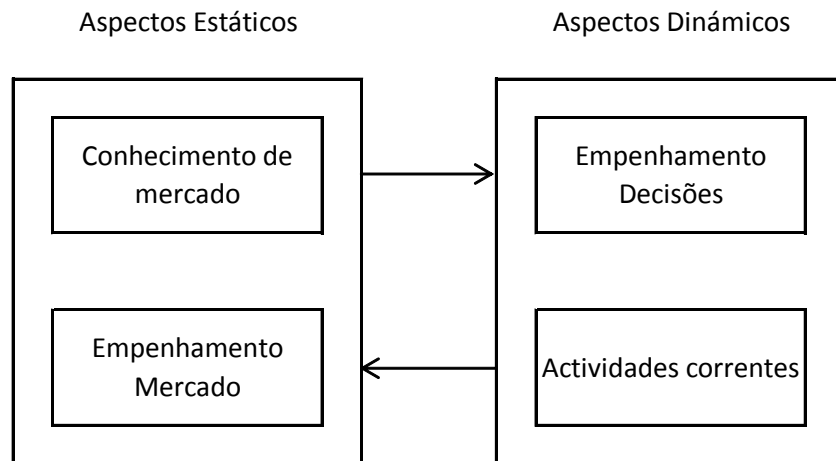


Figura 1: Modelo de Uppsala

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, pág. 26)

O modelo Uppsala baseia-se em três pressupostos:

- falta de conhecimento como maior obstáculo ao processo de internacionalização;
- o empenho e conhecimento no processo são adquiridos através da experiência;
- a empresa investe recursos de forma gradual, ou seja, vai adquirindo conhecimento e vai-se comprometendo (investindo recursos) de forma progressiva (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo assume assim que o conhecimento do mercado e o comprometimento com o mesmo afetam tanto as decisões quanto a maneira como a empresa desenvolve a atividade. Para Johanson e Vahlne (1990, pág. 11) "*o processo de internacionalização envolve por um lado a interação entre o conhecimento do mercado externo e as operações e por outro lado o aumento do comprometimento de recursos para o mercado externo*".

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sugeriram a existência de quatro fases para este processo, que denominaram de "cadeia de estabelecimento": atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção no local de destino. Sendo que nem todas as empresas seguem estas quatro fases e que isso depende do mercado e dos recursos. Empresas com mais recursos podem não fazer as fases iniciais, assim como se o mercado não for suficientemente atrativo pode não evoluir para a fase de maiores investimentos.

1.1.2 Teoria económica da internacionalização

Dentro da teoria económica destaca-se a teoria eclética da internacionalização realizado por Dunning (1980), que aplica o conceito de custos de transação às decisões de internacionalização e procura explicar as características das empresa e dos mercados que estimulam a internacionalização de uma empresa, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

A Teoria eclética da internacionalização das empresas

Dunning (1980) com a teoria eclética ou paradigma OLI procura explicar o processo de internacionalização das empresas, ou seja, a decisão de investir no estrangeiro, na medida em que as empresas possuem determinadas vantagens em relação aos seus concorrentes.

Segundo Dunning (1980) uma empresa pode ter três tipos de vantagens:

→ *Ownership* (propriedade) de capacidades desenvolvidas pela organização, em relação a empresas localizadas nos mercados de destino, que permitem vantagens relacionadas com o controlo de recursos específicos (recursos humanos qualificados, tecnologia, marcas) que, por sua vez, proporcionam uma vantagem competitiva internacional;

→ *Location* (localização) – vantagem de localização em determinado país para que a empresa possa explorar a vantagem de propriedade no exterior, em vez de o fazer na localização de origem. Esta vantagem relaciona-se com as características do país de destino (custos de produção, dimensão do mercado, integração em espaços económicos alargados);

→ *Internalization* (internalização) - ligada à exploração de vantagens de propriedade utilizando os canais próprios da empresa (por meio das subsidiárias e associadas), em vez dos mecanismos de mercado, que funcionam na base de empresas independentes; estas vantagens relacionam-se com a ocorrência de imperfeições nos mercados que originam incerteza e custos de transação elevados.

Esta teoria defende que é preciso calcular os custos com base nas vantagens de posse, de localização e de internacionalização, estando as primeiras relacionadas com as competências que gerem a vantagem competitiva, as segundas com a maior eficácia na criação de valor e as últimas com o controlo de ativos no estrangeiro, para que mediante essas vantagens, o processo de internacionalização seja economicamente favorável à empresa (Ferreira, Reis, e Serra, 2011).

1.1.3 *Born-Global (Nascer Global)*

Ao longo dos anos, com a crescente globalização, o processo de internacionalização tem vindo a sofrer algumas alterações. O tempo para uma empresa se internacionalizar tende a ser menor e com isso apareceu o fenómeno *Born-Global*, empresas que desde o seu aparecimento/ criação procuram explorar mercados internacionais, através da pretensão de conseguir vantagens competitivas, quer nos recursos quer na comercialização para atuar à escala global, com a mesma postura nos diversos mercados (Oviatt e McDougall, 1997).

Inicialmente, este processo de internacionalização estava apenas associado a empresas de alta tecnologia, como *softwares*, indústria aeroespacial, instrumentos médicos, mas foi confirmado em estudos que também existe em setores mais maduros e tradicionais, como o caso de uma empresa da indústria do calçado no nosso país (Dominguinhos e Simões, 2001).

Estas empresas definem-se por entregar produtos padronizados, de ciclos de vida curtos e que requerem a constante inovação por parte da empresa, com o objetivo de vender produtos e serviços especializados de forma idêntica no mercado globalizado (Oviatt e McDougall, 1997; Dominguinhos e Simões, 2001).

Dib e Rocha (2009) referem que estudos feitos demonstram que, com a globalização dos mercados, algumas empresas, desde a sua fundação, se viram para os mercados internacionais, contrariando o modelo de Uppsala, que refere um processo de internacionalização gradual. Desta forma, Johanson e Vahlne (2009, pág. 1411), reconhecendo que “*os ambientes económicos e reguladores mudaram dramaticamente,*

assim como os comportamentos organizacionais”, realizaram uma revisão ao seu modelo (ver figura 2).

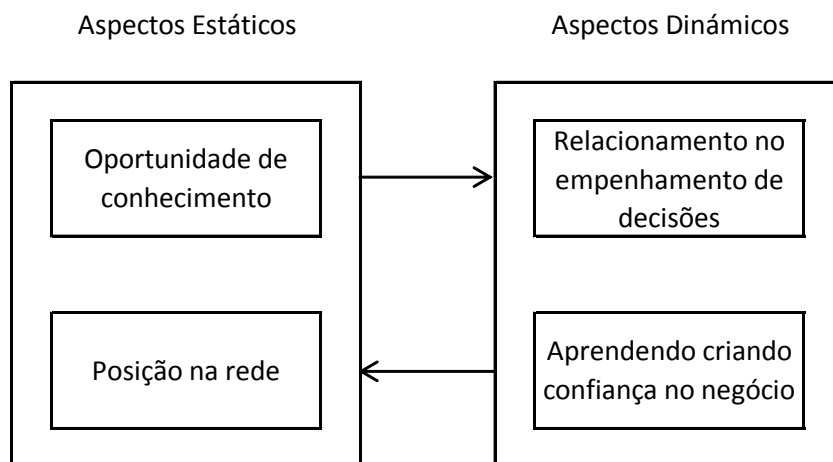


Figura 2: O modelo de processo de internacionalização na rede de negócios

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, pág. 1424)

Para esta revisão foi considerada como variável central a importância das redes sociais que a empresa estabelece para a realização do processo de internacionalização, classificando as organizações como *insiders* ou *outsiders*.

Ser *insider* é conquistar uma posição na rede (negócio) e o reconhecimento no mercado de origem e nos mercados internacionais e está intrinsecamente relacionada com a construção das relações e interações sociais entre as empresas, procurando estas em conjunto alavancar o negócio entre elas. Uma empresa que não ocupa um lugar de destaque numa rede social é uma *outsider*, ou seja as outras empresas não a vêem como uma mais valia para que se possam ajudar para obter posições de destaque e melhoria no negócio (Johanson e Vahlne, 2006).

1.2 Modos de entrada em mercados internacionais

A decisão de internacionalizar uma empresa passa pela avaliação de um conjunto de vantagens e desvantagens associadas aos modos de entrada, refletindo sobre a atratividade do país, a sua importância estratégica e as variáveis de controlo que a empresa pretende ter, assim como os recursos que possui e os riscos que está disposta a correr. Um dos aspetos mais controversos no debate académico de internacionalização refere-se à ideia de processo gradual ou processo descontínuo de internacionalização. É aqui que nos deparamos com abordagens distintas. Em diversos estudos, autores vão defendendo e chegando a conclusões diferentes. Autores como Johanson e Vahlne (1977) dizem que o processo de internacionalização é gradual. Autores como Benito e Welch, (1997) e Zander, (1997) defendem que esse processo é descontínuo, não tem uma sequência definida, ou seja, a empresa começa com uma exportação ocasional e evolui até produção no mercado de destino.

→ Johanson e Vahlne (1977) defendem que a internacionalização das empresas é vista como um processo gradual, (assente na escola evolucionista) mediante o qual a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional também de maneira incremental. Estudos têm confirmado esse pressuposto, que as empresas entram em mercados internacionais de maneira gradual (Camino e Cazorla, 1998) e sequencial (Calof, 1995).

→ Benito e Welch, (1997) e Zander (1997) referem que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais através de um processo descontínuo. A evolução do processo de internacionalização não é contínua e seguida da mesma forma pelas diversas empresas. Uma empresa pode começar por uma exportação e evoluir para uma aquisição de ativos no novo mercado onde quer operar, como pode iniciar-se num determinado mercado (geralmente quando já tem alguma experiência internacional) com um investimento de raiz numa unidade de produção. Assim estes autores defendem que estes processos não são aleatórios e semelhantes às várias organizações.

→ Johanson e Vahlne (2009) depois da revisão do modelo, baseiam o modo de entrada em mercados internacionais nas relações que a empresa possui (posição na rede de negócio), ou seja, na ideia que os relacionamentos entre as empresas são fontes de informação, que espelham oportunidades e influenciam as opções estratégicas das mesmas.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1977) sugerem a existência de quatro fases na processo de integração da empresa em mercados internacionais: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção no local de destino.

Andersen (1993) também defende a existência de quatro fases:

→ A primeira fase é a expansão dos mercados da empresa por meio de exportações de carácter eventual e não regular, que se configura como uma forma inicial e por vezes não entendida claramente como internacionalização.

→ A segunda fase caracteriza-se por exportações mais regulares, por meio principalmente da contratação de representantes nos mercados de destino em que a empresa pretende atuar.

→ A terceira fase é o estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que normalmente tem o papel de coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição, mesmo quando essa tarefa é realizada por terceiros.

→ A quarta fase envolve a instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não, ao estabelecimento de um centro de I&D.

Lorga (2003) faz a divisão dos modos de entrada em mercados internacionais, em três grandes áreas: exportação, contratação e investimento direto, conforme a tabela 1

Exportação	Indireta
	Direta
Contratação	Licenciamento
	Contrato de gestão
	Subcontratação internacional
Investimento direto	Joint-venture
	Alianças estratégicas
	Propriedade total

Tabela 1: Modo de entrada em mercados internacionais

Fonte: Lorga (2003)

Ferreira, Reis e Serra (2011), não muito distante dos modos de entrada de Lorga (2003), referem que existem seis tipos diferentes de estratégias de entrada em mercados internacionais: exportação, licenciamento, *franchising*, contrato de gestão, *join-ventures*, aquisições parciais e investimentos de raiz.

Osland, Taylor e Zou (2001) referem que os modos das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas determinam o grau de envolvimento, risco e controle e que podem assim diferenciar-se em três tipos: o comprometimento e a quantidade de recursos necessários para cada modo, o controle que a empresa pretende deter no processo e o risco de transferência de tecnologia para mercados externos.

Com base nos modos de Lorga (2003) e Ferreira, Reis e Serra (2011), apresentam-se de seguida os modos de entrada em mercados internacionais, desde o que possui menor risco, controle e comprometimento de recursos até ao modo que possui o maior risco, controle e comprometimento de recursos.

1 - Exportação (indireta /direta)

A exportação é a forma de entrada em mercados internacionais com menores níveis de envolvimento, risco e controle, sendo muitas vezes o início de expansão de uma empresa nos mercados internacionais (Root, 1994). Kraus (2000, pág. 61) define exportação como “*o ato de vender produtos e/ou serviços para países ou mercados estrangeiros. A exportação também pode ser direta ou indireta. Direta, quando a empresa realiza toda a operação. Indireta, quando a empresa utiliza intermediários.*” Ou seja, exportação direta é quando a empresa efetua a exportação diretamente com um operador internacional, ou seja, diretamente para o mercado de destino, sem intermediário no país de origem e exportação indireta é quando a empresa efetua a exportação recorrendo a um intermediário nacional, nomeadamente para o transporte e/ou distribuição em espaço internacional.

A empresa de vinho do Porto, a Sogevinus Fine Wines, S.A. é um exemplo de exportação, Rodrigues (2012, pág. 74) “*Com base no estudo de caso foi possível verificar*

que o modo de entrada da empresa nos mercados externos onde está presente privilegia as exportações próprias e diretas através de contratos com distribuidores estrangeiros.”

2 - Licenciamento

O licenciamento existe quando uma empresa, licenciadora, cede a outra, a licenciada, o direito de produzir e/ou comercializar um produto/serviço dentro de uma área previamente fixada a troco de royalties². Poderão ser objeto de cedência não só patentes e marcas mas também direitos de autor, informação comercial e tecnológica considerada "secreta" embora esta não esteja protegida legalmente como as marcas e patentes, Leal e Serra (2002).

Como exemplo deste tipo de contrato, temos o caso da vinícola Brasileira Lídio Carraro que fez um contrato com a FIFA (à qual fornecerá um lote de 6 mil garrafas e pagará os *royalties* devidos) para fornecer em exclusivo os vinhos licenciados para a Copa do Mundo de 2014. Estes produtos serão identificados com o logótipo do Mundial de 2014.

3 - Franchising

Franchising deriva da língua inglesa, que traduzido quer dizer franquia. O *franchising*³ é um tipo particular de licença ou de contrato de gestão que consiste num acordo através do qual uma empresa (o franchisador) concede a outra (o franchisado) o direito do uso do negócio de uma marca, um produto/serviço, processo produtivo, patente registada ou tecnologia, dentro de determinada área e em contrapartida a segunda faz o pagamento de *royalties* á primeira. Na prática esse direito inclui não só o nome da marca e *know-how* tecnológico mas também assistência na gestão do negócio, nomeadamente, na área financeira e comercial, ou seja, o franchisado adquire o direito de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do "franchisador". Para o

²*Royalty* - do inglês "*royal*" (significa "da realeza" ou "relativo ao rei") refere-se ao fluxo de pagamentos ao proprietário de um ativo não renovável que o cede para ser explorado, usado ou comercializado por terceiros (Leal e Serra, 2002).

³ Deriva da língua inglesa e quer dizer franquia

“franchisador” é uma forma de ter presença internacional sem investir capital (Jarillo e Echezarraga, 1991).

No que respeita a este tipo de contrato, não foi encontrado nenhum exemplo adequado no setor vitivinícola, mas este tipo de contrato é muito usado, por exemplo, nas grandes redes de alimentação *fast-food* como o *McDonald's*, nas quais o franchisado usa o nome desse negócio, compra os produtos e serviços e paga os devidos *royalties* e em contrapartida recebe do franchisador apoio e formação no negócio, bem como o direito de uso do negócio por determinado período.

4 - Joint-Ventures

Lorga (2003) diz que *joint-venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente, com o fim de desenvolverem uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco do negócio

Dois aspetos fundamentais distinguem uma *joint-venture* de outras formas de colaboração, sendo eles a independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem e a partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos (Andersen, 1993).

Como exemplo de *joint-venture* temos o contrato feito em 2005 celebrado entre a vinícola Brasileira *Miolo* e a vinícola chilena *Via Wines*, que deu origem a *Viasul Wine Group*. Esta *joint-venture* previa a produção de uma linha completa de espumantes no Brasil, assim como a exportação e a distribuição dos produtos de cada empresa também pela outra empresa (Hernandes e Pedrozo, 2009).

5 - Alianças estratégicas

Para Lorga (2003) alianças estratégicas podem ser entendidas como uma junção entre duas ou mais organizações para alcançar objetivos estratégicos comuns e engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de diferentes países e geralmente

concorrentes. As alianças estratégicas aparecem quando o modo de cooperação não se enquadra no licenciamento ou *joint-venture*.

As principais razões para este aparecimento são, por vezes, a falta de capacidade quer de recursos financeiros, quer tecnológicos, quer de *know-how* para as empresas se desenvolverem sozinhas (Lorga, 2003). Já Kotabe e Helsen (1998) referem que existem quatro razões para o mesmo: a defesa, o agrupamento, a reestruturação e o permanecer. A defesa envolve empresas líderes do ramo de negócio que pretendem defender essa posição; o agrupamento acontece quando a empresa não é líder e quer melhorar essa posição; a reestruturação processa-se quando a empresa (que não possui liderança e por vezes não é esse o seu principal negócio) tenta reestruturar a sua posição e é constituída por empresas que estabelecem alianças simplesmente para permanecer no negócio.

Como exemplo deste tipo de contrato temos, no caso dos vinhos, a partilha de espaços e custos das empresas na participação em feiras, para que os investimentos pelas partes sejam menores.

6 - Investimentos de raiz

Um investimento de raiz acontece quando uma empresa cria uma nova subsidiária no exterior, tendo um maior controlo sobre a operação local, o que exige uma maior contribuição de recursos, quer financeiros, quer de *know-how*, assumindo a empresa um risco maior. Segundo Ferreira, Reis e Serra (2011, pág. 59) os investimentos de raiz “*são a forma de expansão internacional de maior compromisso de recursos – em que a empresa cria uma nova subsidiária no estrangeiro*”.

A propriedade total requer, por parte do investidor, um maior investimento e possibilita o controlo total do negócio, pois a subsidiária estrangeira é detida a 100%, o que é conseguido com a criação ou aquisição de uma empresa (Logra, 2003).

1.3 Motivações e barreiras no processo de internacionalização

A globalização tornou o ambiente económico mais competitivo, realizou mudanças nas tecnologias de produção, nas metodologias de gestão, nas tecnologias de informação e comunicação criando, por um lado, oportunidades e, por outro lado, ameaças competitivas no mercado doméstico (Oviatt e McDougall, 1997). O aumento da concorrência, que pode vir de empresas do outro lado do mundo, a crescente especialização de produtos e serviços (Steele, 1996) e a liberalização comercial (Dunning, Hoesel e Narula, 1997) são fatores que levam as empresas a sentirem necessidade de se internacionalizar, quer por contágio da globalização dos mercados, quer por uma questão de sobrevivência nos setores em que a concorrência se intensificou (Yip, 1989).

Para o autor Bergeijk (1996), a globalização estimula o agrupamento linguístico e cultural dos países, que funciona como base competitiva natural para as empresas que se internacionalizam, procurando tirar partido das afinidades linguísticas, históricas e culturais entre países, ou seja, as empresas procuram novos mercados em países que lhe são mais próximos culturalmente.

Leonidou (1995 citado por Zen, 2010, pág. 55) menciona que “*os estímulos à internacionalização podem ser classificados como internos e externos. Os estímulos internos estão relacionados às características individuais e organizacionais, enquanto os externos se referem às características do ambiente em que a empresa realiza as suas atividades, ou seja, no mercado doméstico ou internacional.*”. Bell, McNaughton, Young e Crick (2003), na mesma linha de pensamento, também refere a influência do ambiente interno e externo no processo de internacionalização e diz ainda que as pequenas e médias empresas possuem um carácter mais conservador e normalmente estão mais viradas para o mercado doméstico do que para o mercado internacional.

Lemaire et al. (1997 citado por Pereira, 2009 pág.27) dizem que “*a globalização da economia mundial e dos mercados move empresários e gestores, constituindo-se este movimento como principal fenómeno e fator de motivação à internacionalização das empresas.*”.

De acordo com Freire (2001), as características da gestão de topo e a sua personalidade parecem exercer forte influência nos destinos da empresa, sendo que quanto

mais dispostos estes estiverem a aceitar riscos, mais as empresas se lançam em novos mercados, ou seja, o foco dos gestores no processo de internacionalização é um fator chave para o processo de expansão internacional. Também Ryan e Deci (2000, citados por Gelfand, Erez e Aycan, 2007), referem a importância das equipas de trabalho em geral e da gestão em especial, por estas conseguirem motivações intrínsecas que geram maior afinidade e competência para desenvolver relações transculturais importantes para operar em novos mercados.

De acordo com Ferreira, Reis e Serra (2011), as motivações para a internacionalização podem ser analisadas por três aspetos: o aumento das vendas (fator diretamente relacionado com a perspetiva de obtenção de lucro); a aquisição de recursos (matérias primas mais baratas e consequentemente redução dos custos de produção); e a diminuição de riscos (internos, ao depender de um só mercado). Destacam também: a aprendizagem em mercados mais sofisticados, as economias de escala e a fuga à saturação do mercado doméstico como outros indicadores que estão na base dessas motivações.

Segundo Ansoff e McDonnell (1993) os objetivos mais desejados com a internacionalização são: o crescimento do volume de negócios, a melhoria da rentabilidade a curto e longos prazos e o equilíbrio da carteira estratégica, com vista à evolução positiva do negócio da empresa e a diminuição do risco. Dunning (1988, citado por Rocha, 2002)) refere a obtenção de economias de escala, o risco e a incerteza quanto ao mercado doméstico, o crescimento e maximização do retorno de investimento, a sustentabilidade, a diminuição dos riscos e o acesso a um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, vitais no contexto de uma economia global.

As mudanças ocorridas nas preferências de alguns consumidores, que exigem produtos especializados e à medida, levaram à criação de mercados de nicho globais, mais facilmente atendidos por empresas de menor dimensão e mais flexíveis. As mudanças tecnológicas trouxeram igualmente a possibilidade destas empresas superarem desvantagens de escala e competirem em custo e qualidade com grandes empresas de alguns setores, usando novas tecnologias de comunicação para gerir com eficiência os seus negócios internacionais, sendo isto uma motivação para empresas de menor dimensão (Ferreira, Reis e Serra, 2011).

Assim, conforme referem Oviatt e McDougall (1997), a globalização conduz a uma maior competitividade dos mercados, ou seja, as empresas sentem pressão para se internacionalizar e reformularem as suas estratégias competitivas (Steele, 1996). Esta pressão pode resultar de estímulos, segundo Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) e Zen (2010), internos ou externos, com um maior ou menor grau de interferência nas empresas. Tal ideia é defendida por Dunning, Hoesel e Narula (1997) que dizem que a liberalização comercial obrigou as empresas locais a serem competitivas globalmente e não a pensarem num pequeno espaço, não só para a venda de produtos, mas também para a aquisição de matérias-primas e conhecimentos tecnológicos.

Gelfand, Erez e Aycan (2007) no seu estudo relatam a importância das equipas de trabalho, principalmente das equipas de gestão para consumir a evolução do processo de internacionalização. Equipas melhor preparadas, viradas para o comércio internacional e que vão ganhando conhecimentos importantes à medida que vão desenvolvendo as suas capacidades transculturais e evoluindo neste processo estratégico de internacionalizar as empresas.

Podemos referir que ao longo do tempo e com diversos estudos os autores vão referindo razões similares para a internacionalização. Segundo Dunning (1988), Ansoff e McDonnell (1993) e Ferreira, Reis e Serra (2011), os principais objetivos passam pelo aumento das vendas, com o intuito de crescer e aumentar a rendibilidades, englobar-se em economias de escala, diminuir o risco do negócio e minorar a dependência de um ou outro mercado, e a obtenção de recursos, como o *know-how*, as matérias-primas, a tecnologia, etc.

A internacionalização de uma empresa pode ser uma estratégia complexa considerando os índices de incerteza e risco, como a aceitação de produtos ou serviços, o grau de investimento, bem como a necessidade de equipas com competências multiculturais. Para além de questões linguísticas, a operação internacional implica um conjunto de características que facilitem a adaptação às culturas dos países de destino (Fernández e Nieto, 2005).

Operar internacionalmente é diferente de operar domesticamente, por diversas razões, das quais se destacam a cultura e a língua entre o mercado de origem e o novo mercado. Assim, é fundamental uma correta percepção da cultura de destino, porque pessoas de culturas diferentes pensam e agem de maneira diferente (Hofstede, 1991). Também por fatores de logística e distribuição, de capital necessário ao investimento, etc. A organização tem de calcular riscos e oportunidades, identificar os aspetos de comunicação e seleccionar em cada mercado qual o canal logístico mais vantajoso e que tipo de comercialização usar (para ultrapassar barreiras de entrada), tudo isto para tentar diminuir os riscos e incertezas (Minervini, 1997).

Klassen e Whybark (1994, citados por Henriques, 2010) realizaram uma compilação das barreiras existentes no processo de internacionalização já mencionadas por outros autores e que foram agrupadas nas seguintes categorias: gestores e estrutura (gestores vocacionados para internacionalizar a empresa e estruturas que apoiem essa decisão), a gestão de equipas (por vezes não existem dentro da empresa equipas especializadas para o mercado externo), culturais (que se prendem com as diferenças de cultura do país de origem e de destino), marketing (dificuldade em atingir o público-alvo), logística (barreiras no processo e canais de distribuição), monetários (investimentos tanto mais avultados quanto maior for o compromisso) e tecnológicos (tecnologia de informação e de produção).

Por outro lado, Leonidou (1995) classificou essas barreiras em internas/ externas e em domésticas/ estrangeiras. As internas relacionadas com as equipas de trabalho e os recursos financeiros; as externas relacionadas com o ambiente económico do setor onde a empresa se insere; as domésticas relacionadas com o país de origem e o ambiente de ajuda para se internacionalizar; as estrangeiras relativas ao novo mercado a abordar.

Em conclusão, as barreiras internas e domésticas são mais simples de ultrapassar, pois são mais facilmente geridas pela empresa. A língua, a cultura, os investimentos necessários, o risco para o negócio, a capacidade e conhecimento das equipas, são entraves que as empresas têm de ultrapassar para singrar no mercado (Leonidou, 1995).

1.4 Internacionalização do sector vitivinícola

Nas últimas décadas, o setor vitivinícola internacionalizou-se fortemente, fruto dos países emergentes, NPP, que se estruturaram de uma maneira distinta, adotando diferentes normas de qualidade e classificações (Pigouche, 1999). Estes países, estão a caracterizar-se por uma produção em grande escala (focada na qualidade) e pela integração na cadeia produtiva, atuando a jusante no engarrafamento e rotulagem e principalmente na comercialização, distribuição e marketing do produto (Garcia-Parpet, 2004).

Cusmano, Morrison e Rabellotti (2009) realizaram um estudo comparativo das estratégias de internacionalização dos TPP (França, Itália, Espanha, Portugal, Alemanha, Áustria, Suíça, Bélgica, Grécia, Bulgária, Hungria e Roménia) e dos NPP e chegaram à mesma ideia que Pigouche (1999) e Garcia-Parpet (2004). Os NPP apostaram na criação de vinhos à medida das preferências do mercado internacional, em economias de escala e no alinhamento das estratégias de I&D com os objetivos do mercado.

O facto de se produzirem vinhos que tendem a ir ao encontro do gosto dos consumidores leva, como diz Amaral (1995), a que o vinho conquiste um lugar de destaque na economia mundial, devido quer ao ponto de vista sociocultural, ligado a eventos importantes onde são disponibilizados vinhos, quer do ponto de vista dos benefícios para a saúde (Moraes e Locatelli, 2012), fruto dos vários estudos efetuados e que revelam a presença de antioxidantes no vinho tinto (despertando cada vez mais interesse científico quanto à comprovação dos seus benefícios à saúde), características positivas que podem levar a que apareçam novos consumidores. Na era das novas tecnologias de informação e comunicação, cada vez mais consumidores procuram estar melhor informados sobre aquilo que consomem ou devem consumir (Moreira, 2013), o que faz com que o setor enfrente grandes desafios de modernização, de desenvolvimento e de qualidade, no sentido de corresponder às expectativas dos potenciais consumidores, nos diferentes mercados (Wittwer e Rothfield, 2005).

Remaud (2006), no seu estudo em PME's do setor do vitivinícola na Austrália e Nova Zelândia, procurou identificar fatores de competitividade e chegou à conclusão que os fatores mais competitivos residiam nas competências do departamento de exportação, no seu conhecimento de mercado e na postura proativa dos gestores, que procuravam sempre liderar para que estas empresas detivessem mais conhecimento e melhores

estratégias para singrar nos mercados onde queriam apostar. Para Buckley e Ghauri (1993), as estratégias de internacionalização das empresas diferem entre si, (nomeadamente por cada região ou país). Contudo, todas visam aumentar a quota de mercado dos agentes de uma região no mercado mundial, valorizando os recursos regionais (as castas, os vinhedos, o património arquitetónico, etc.)

2 - Caracterização do Sector Vitivinícola

Neste capítulo pretende-se fazer uma caracterização do setor vinícola Mundial, passando pelo setor vinícola Português e mais concretamente pelo setor da região demarcada dos vinhos verdes, e criar uma abordagem à temática da estatística da Produção, do Consumo e da Exportação do vinho.

Sector vitivinícola mundial

Brillat Savarin (citado por Ferreira, 1998, pág.10) disse no início do séc. XIX “*O vinho, a mais gentil das bebidas, devido quer a Noé, que plantou a vinha, quer a Baco, que espremeu o sumo de uva, data da infância do Mundo.*”.

Segundo Pinho (2001, pág. 61), “*o vinho é exclusivamente uma bebida que resulta da fermentação alcoólica completa ou parcial de uvas frescas, esmagadas ou não. Este é constituído por microrganismos, transformados por bactérias úteis e nocivas, que em determinadas condições o podem destruir. No fundo, o vinho é uma bebida natural que está associada a uma tecnologia que evoluiu muito nos últimos anos.*”

O setor vinícola tem sofrido alterações nos últimos anos, o consumo teve uma variação positiva aproximada de 5.5% face a 2002 e tem diminuído nos últimos anos, a produção está ligeiramente em baixo (variação de 2% nos últimos dez anos), assim como superfície plantada que sofre uma redução de 4% (nos últimos 10 anos), continuando a existir um ligeiro excedente de produção face ao consumo (OIV 2013).

Nos últimos 10 anos, o mercado internacional dos vinhos sofreu uma profunda alteração motivada, em parte, pela consolidação da posição dos NPP neste setor e a regressão dos TPP. Assim, a redução na superfície plantada e consequentemente na produção é característica da mudança de paradigma na produção. Por um lado, temos a União Europeia, com os seus principais produtores (França, Itália e Espanha, como podemos verificar na tabela 2) a diminuir a produção (embora mantendo-se como os principais países produtores mundiais). Por outro lado, os NPP a desenvolver e aumentar a capacidade produtiva.

A OIV (*The International Organisation of Vine and Wine*) foi criada pelo acordo de 3 de Abril de 2001, substituindo *The International Vine and Wine Office* que foi constituída em 1924 pelos governos de Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Luxemburgo, Hungria e Tunísia e compreende atualmente 45 países. Esta entidade “*é uma organização intergovernamental de carácter científico e técnico de competência reconhecida por suas obras sobre vinhas, vinho, bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos à base de videira.*” E as decisões deste organismo são essencialmente recomendações (resoluções) aos governos dos países membros.

A OIV (2013) aponta a que haja um decréscimo na quantidade de vinho disponível nos próximos anos. Para Campbell e Guibert (2006) fatores como: a regulamentação mais apertada na União Europeia, através da OCM; o decréscimo do consumo de vinho em termos mundiais, resultado da fase de maturidade dos mercados europeus (tradicionalmente líderes); a ofensiva de produtos substitutos com grande agressividade comercial (cerveja, refrigerantes, etc.) nas respostas à própria evolução dos gostos e tendências no mercado consumidor, fazem com que aumente a dificuldade das empresas do setor vinícola.

Barco, Navarro e Pinillos (2006) referem que a competitividade está muito presente neste setor, sendo que as empresas sentiram uma forte necessidade de ampliar esforços para manterem a sua posição face à crescente ofensiva dos NPP, que produzem vinhos em grande escala e que procuram ir de encontro às preferências dos consumidores internacionais.

2.1 Produção e consumo mundial de Vinho

A produção mundial de vinho tem vindo a sofrer alterações nos últimos anos, assim como no consumo. Para Afonso (2004), o consumo de vinho reporta para uma faixa etária mais sénior, ou seja, acima dos 30 anos é que nasce o interesse por vinho e só numa faixa mais madura é que se consome vinho regularmente ou então associado a eventos e festas especiais, próprio de bebidas de luxo (vinho mais caro). Sendo que os mais novos preferem *coca-cola*, *seven-ups* ou *caipirinhas* e *vodkas*, ajudando assim na quebra do consumo. Tendo o consumo diminuído a partir de 2008 e permanecido relativamente estável nos últimos 3 anos.

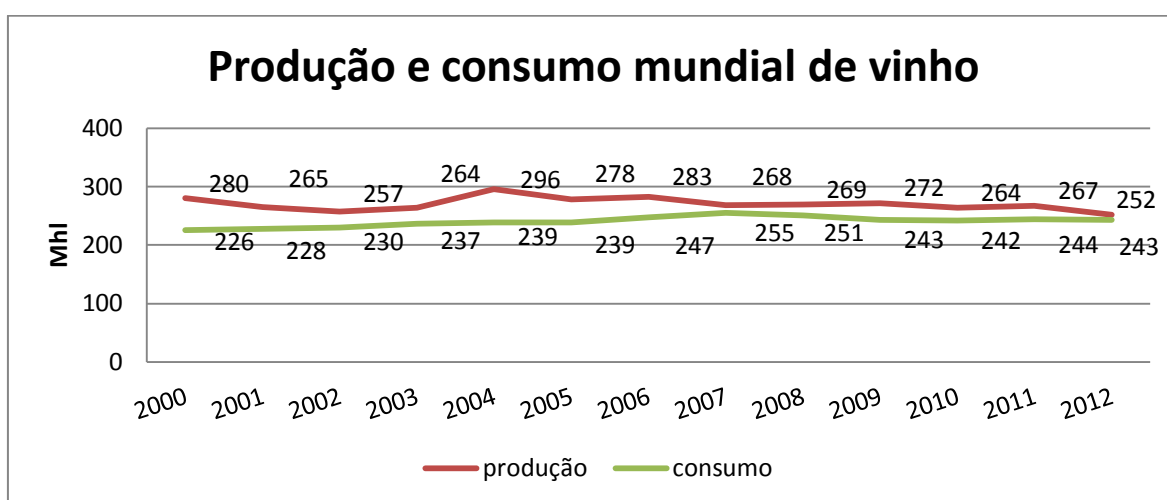


Gráfico 1: Produção e consumo Mundial de Vinho

Fonte: OIV (2013)

De acordo com o gráfico 1, podemos dizer que o mercado mundial de vinho apresenta um desequilíbrio entre a produção e o consumo. Existe, à escala mundial, uma relevante superprodução de vinho face à quantidade que o mercado consegue absorver. A produção teve uma redução de 10% (de 2000 para 2012) situando-se no ano de 2012 nos 252 milhares de hectolitros. Esta variação na produção está ligada às alterações que a produção de vinho tem vindo a sofrer (ver Tabela 2), com os TPP a diminuírem a produção e os NPP a aumentarem consideravelmente a sua produção. O consumo tem-se mantido estável nos últimos três anos, o que tem tornado o excedente menor, situando-se nos 9 milhares de hectolitros.

2.2 Principais países produtores e evolução da produção

Ano País	2000	2012	Variação da produção 2000/2012	Evolução
França	57,541	41,422	-28%	↘ ↘
Itália	51,620	40,060	-22%	↘ ↘
Espanha	41,692	30,392	-27%	↘ ↘
USA	21,500	20,510	-5%	↘
Argentina	12,537	11,778	-6%	↘
China	10,500	14,880	42%	↗ ↗
Alemanha	9,852	9,012	-9%	↘
Austrália	8,064	12,660	57%	↗ ↗
África do Sul	6,949	10,037	44%	↗ ↗
Portugal	6,710	6,307	-8%	↘
Chile	6,674	12,554	88%	↗ ↗ ↗
Roménia	5,456	3,311	-39%	↘ ↘
Brasil	3,638	2,917	-20%	↘
Grécia	3,558	3,150	-11%	↘
Restantes países	33,709	33,176	-2%	↘
Total mundial	280	252	-10%	↘

Valores em milhões de hectolitros

Tabela 2: Evolução dos principais países produtores de vinho

Fonte: OIV (2013)

De acordo com a tabela 2, onde podemos observar a evolução dos principais países produtores de vinho, os três principais países têm quebras de produção bastante significativas, com uma variação nos últimos doze anos de 28%, 22% e 27% para França, Itália e Espanha respetivamente. Podemos, assim, observar um declínio de produção dos TPP. Os países europeus (Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal) estão em declínio de produção.

Já no outro ponto, temos a rápida ascensão dos chamados NPP, onde podemos destacar o Chile com uma variação de 88%, a China com uma variação de 42%, a Austrália com 57% e a África do Sul com 44%.

2.3 Características do sector vitivinícola Português

O setor vitivinícola Português não ficou à margem da globalização, muito pelo contrário. Tem existido uma forte concorrência aos países tradicionalmente produtores por parte dos novos países produtores que apresentam vinhos de qualidade e que têm vindo a ganhar quota de mercado. Contudo, segundo Ferreira, Santos e Reis (2011, pág. 8) “*O potencial de produção e exportação do vinho português parece grande, mas o setor vitivinícola precisa de alguma reestruturação e modernização para se adaptar às mudanças no mercado.*” Sobretudo produzir vinhos que vão de encontro aos gostos dos consumidores e unirem-se para uma maior penetração em mercados de grande escala.

Os pontos fortes do setor vinícola são: algumas castas nacionais que apresentam elevado padrão de qualidade, potenciando vinhos com características próprias (Martins, 2007), o *terroir*⁴ que garante melhor produção e diferenciação dos vinhos (Verdier, 1992), condições climáticas, geológicas e de castas únicas (Alberto e Ferreira, 2007), (Afonso, 2009).

Os pontos fracos do setor são: vinhas demasiado envelhecidas, vinhas preparadas para ter quantidade e não qualidade e a dispersão da produção por empresas de pequena dimensão, sendo muitos produtores e pouca a quantidade (Afonso, 2009), a dependência de incentivos e subsídios, muitas das estruturas estão obsoletas e é um setor muito fragmentado, a falta de marketing, e a ligação ao mundo académico, para uma maior investigação (Porter, 2003), a existência de muitas marcas e a estagnação do consumo (Afonso, 2004).

Para ultrapassar os pontos fracos e evidenciar os pontos fortes, é fundamental apostar na melhoria da produção, nas castas de maior qualidade, revitalizar as técnicas de produção, apostar na qualidade do produto, no marketing e na promoção do mesmo, definindo e implementando estratégias de internacionalização, de maneira a incrementar as vendas e com isso fortalecer os investimentos (Porter, 2003), apostar numa maior cooperação entre produtores, através de cooperativas, para ser mais fácil penetrar em mercados externos (Ferreira, Santos e Reis, 2011). É necessário orientar estrategicamente as empresas, desenvolvendo as suas equipas, contratando pessoal especializado e dando

⁴ Termo Francês que traduz a influência de fatores como o solo, clima, casta, condução da vinha, etc. na qualidade das uvas (Afonso, 2009)

formação contínua, principalmente aos funcionários na área da produção, de marketing e internacionalização (Novais e Antunes, 2009).

Afonso (2009) refere que já existe uma maior consciencialização de alguns produtores que têm tentado melhorar a sua produção com castas de maior valor acrescentado no produto final, com novas estratégias e investimentos no setor, permitindo uma reestruturação do mesmo e que prova disso, e da qualidade dos vinhos Portugueses, é a conquista de prémios e medalhas internacionais, cada vez maior, em exposições do setor.

Cardeira (2009, pág. 2), no seu estudo refere, quatro pontos importantes a alavancar no setor, *“a) estimular o acesso a vinho a copo, b) aumentar esforços de marketing, publicidade e promoção, c) tornar o vinho mais perceptível e presente na vida dos consumidores menos frequentes, d) melhorar o Serviço dos restaurantes.”*

2.4 Análise do sector vitivinícola em Portugal

Portugal desempenha um papel importante a nível internacional no setor vitivinícola (como referido atrás), estando entre os maiores produtores mundiais de vinho, de acordo com a OIV (2013) ocupava em 2012 a 11^a posição (5^o a nível Europeu), com uma produção aproximada de 6 milhões de hectolitros. Assim, a cultura da vinha desempenha desde há muito um papel importante na agricultura Portuguesa (o setor agrícola caiu muito nas ultimas décadas mas tem existido nos últimos anos um exponencial aumento nesta atividade), assumindo de Norte a Sul do país relevância económica, social e cultural. Com uma superfície de 240 mil hectares, a cultura da vinha ocupa cerca de 6,9 por cento da superfície agrícola útil Portuguesa (INE, 2011). A obtenção do produto final vinho é maioritariamente feita por unidades de natureza familiar, adegas cooperativas e empresas comerciais.

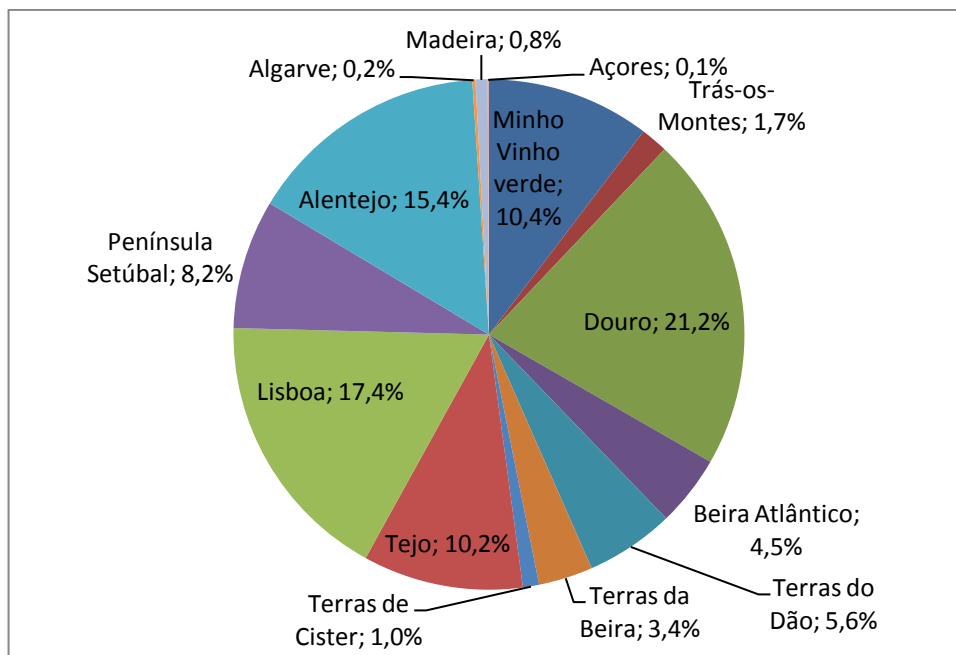
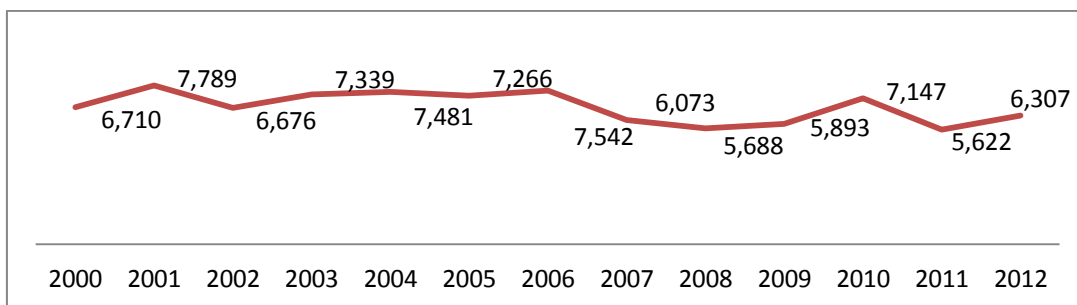


Gráfico 2: Produção de vinho por região vitivinícola

Fonte: IVV (2013)

Em Portugal, a vinha está presente em todo o país, mas, de acordo com o gráfico 3, as regiões que mais contribuem para a produção nacional são o Douro com 21%, seguida de Lisboa com 17%, Alentejo com 15% e o vinho verde aparece em quarto lugar com 10% da produção Nacional. De salientar que as três principais zonas vitivinícolas são responsáveis por mais de 50% da produção Nacional. Outro facto é que a média de 4.3 hectares por exploração agrícola na região dos vinhos verdes é bem inferior à média nacional que se situa nos 13 hectares por exploração, o que reflete a existência de muitos produtores mas de reduzida dimensão e que, em muitos casos, possuem vinhas envelhecidas.



Valor em milhões de hectolitros

Gráfico 3: Produção Nacional de vinho (continente e Ilhas)

Fonte: IVV (2013)

De acordo com o gráfico 4, a produção Nacional tem sido relativamente inferior nos anos mais recentes. Podemos focar esta análise em vários pontos: o primeiro prende-se com a nascença do cacho da uva (sendo este em maior ou menor quantidade) e as condições climáticas até à colheita, que afetam a produção. Mas o ponto de vista principal prende-se com a crescente preocupação de alguns vitivinicultores em procurar aumentar a qualidade em vez à quantidade e o regime de apoio à reconversão e à reestruturação das vinhas ao abrigo de ajudas concedidas pela União Europeia, ou seja, vinhas que têm sido arrancadas e modernizadas, não estando ainda no seu pleno de produção.

Simões (2006) diz que, até finais do séc. XX, existia uma aposta na produção em grande quantidade de vinho, sendo as castas mais produtivas e por vezes de menor qualidade as mais utilizadas nas plantações. (Por exemplo, a casta *Touriga Nacional*, que foi a base dos encepamentos⁵ na região do *Dão* no séc. XIX, praticamente desapareceu do cultivo tradicional desta região, tendo sido recuperada nas plantações mais recentes).

Segundo Afonso (2004), os novos produtores de vinho começam a apostar em estratégias de qualidade, procurando atuar na gama média/alta, mas alguns continuam a trabalhar com as mesmas técnicas e utilizando as mesmas castas, não trazendo nada de novo. Vulgarizaram-se práticas agrícolas, com o abuso de químicos e processos para controlo da fermentação, aparecendo poucos com novas práticas biológicas.

Pinho (2001) refere que existe uma procura pela evolução tecnológica e que isso se deve principalmente a razões sociais e económicas. A tendência para diminuir a utilização do fator humano e aumentar a mecanização das tarefas nas vinhas (mecanização da vindima, do cultivo, da poda, etc.), para fugir à dificuldade em obter mão-de-obra e a redução de custos são os principais fatores para esta tendência. Contudo, a mecanização tem inconvenientes tecnológicos, como a oxidação dos mostos, a presença de sujidades e o facto de não evitar o esmagamento destruidor das uvas na vindima.

Cardeira (2009 pág. 78) refere que: “*Da mesma forma que na área da produção se apostou na utilização de técnicas modernas e científicas e na contratação e formação de enólogos, também nas restantes áreas funcionais, casos do Marketing, da Inovação, da*

⁵ Conjunto de castas que compõem um conjunto de vinhas cultivadas numa mesma região (CVRVV, 2013)

Gestão e da Comercialização, devem ser adotadas técnicas e contratados recursos especializados, com abordagens sistémicas e metodológicas ao invés da utilização da intuição como fator preponderante nas decisões.” Ou seja, para além das preocupações com a evolução tecnológica na produção, é necessário ter especial atenção nas áreas da distribuição e vendas, para conseguir escoar o produto e melhorar a rentabilidade da empresa.

Em Portugal, o organismo institucional responsável pelas políticas e gestão do setor vitivinícola é o Instituto da Vinha e do Vinho, que tem por missão: “*Coordenação, regulação e controlo do setor vitivinícola*”; “*Representação Nacional nas organizações internacionais UE e OIV*” e “*Dinamização da promoção do vinho e seus derivados*” (IVV, 2013)

2.4.1 Sector dos vinhos verdes (Região demarcada dos vinhos verdes)

A região demarcada do Minho ou também chamada de região demarcada dos vinhos verdes, foi criada em 1908 (assim como outras regiões de Portugal). A carta de lei delimita as áreas geográficas da região, explicita o que se deve entender por vinho verde, definindo ainda as formas de cultura e as castas características.

A região demarcada dos vinhos verdes está dividida em 9 sub-regiões (ver anexo 2), tendo no total cerca de 21 mil hectares dedicados à produção, o que corresponde a cerca de 15% da área total de vinha Nacional. Atualmente está em vigor a Portaria n.º 28 de 2001 que reflete a região demarcada dos vinhos verdes como se apresenta atualmente.

Esta região oferece um conjunto ímpar de vinhos muito gastronómicos, com moderado teor alcoólico. É um vinho frutado, fácil de beber, ótimo como aperitivo ou em harmonização com refeições leves e equilibradas: saladas, peixes, mariscos, carnes brancas, *tapas*, *sushi*, *sashimi* e outros pratos internacionais (Maia, 1979).

Afonso (2004, pág. 41) diz “Assim o tipo de vinho da região permanece ajustado ao conceito de pouca graduação alcoólica, frescura e leveza aromática com paladar vivo, nervoso e por vezes com gás remanescente” e acrescenta “... O Minho deverá continuar o seu caminho de vinhos característicos desta importantíssima região de Portugal, que mesmo em clima Atlântico, mais ou menos adverso à videira, dá-nos vinhos que primam pela qualidade, frescura e sobretudo ... diferença”

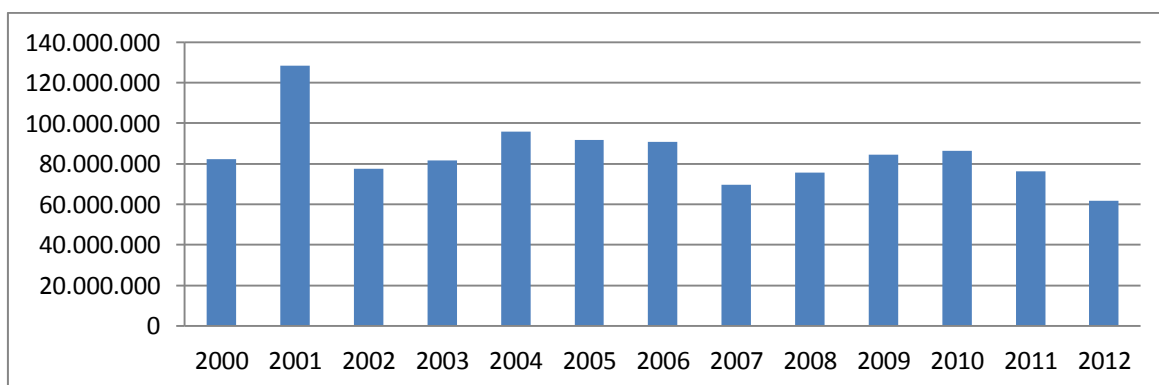
O vinho verde é único no mundo, produzido nas variedades: verde branco, verde tinto, rosé e espumantes. Existem também vinagres de vinho verde, aguardentes de vinho verde e bagaceiras. As principais castas dos vinhos verdes são, para os brancos, o Loureiro, o Alvarinho, o Arinto (conhecido localmente por Pedernã) e o Trajadura. Para os tintos é o Vinhão e para rosados o Espadeiro. Também existem por toda a região demarcada dos vinhos verdes a tinta nacional, asal tinto e tinturão.

A Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes, criada em 1926 sob o decreto-lei n.º 12866, é a entidade que tem por objetivo a representação dos interesses dos profissionais da produção e comércio do vinho verde e a defesa do património que constitui a sua denominação de origem.

A Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes “é um organismo interprofissional que tem por objeto a representação dos interesses das profissões envolvidas na produção e comércio do vinho verde e a defesa do património regional e nacional que constitui a sua denominação de origem, revestindo, nesta qualidade, a forma jurídica de uma associação regional, pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública, e durará por tempo indeterminado.” (CVRVV, 2013).

2.4.1.1 Produção de vinho verde

No gráfico 5 podemos observar a produção total de vinho verde (branco, tinto e rosé). A produção de vinho verde segue a tendência da generalidade dos restantes vinhos Portugueses, de queda na sua produção. O número de viticultores reduziu de aproximadamente 38 mil no ano 2000 para 21 mil no ano passado, mostrando este número o abandono de muitos produtores.

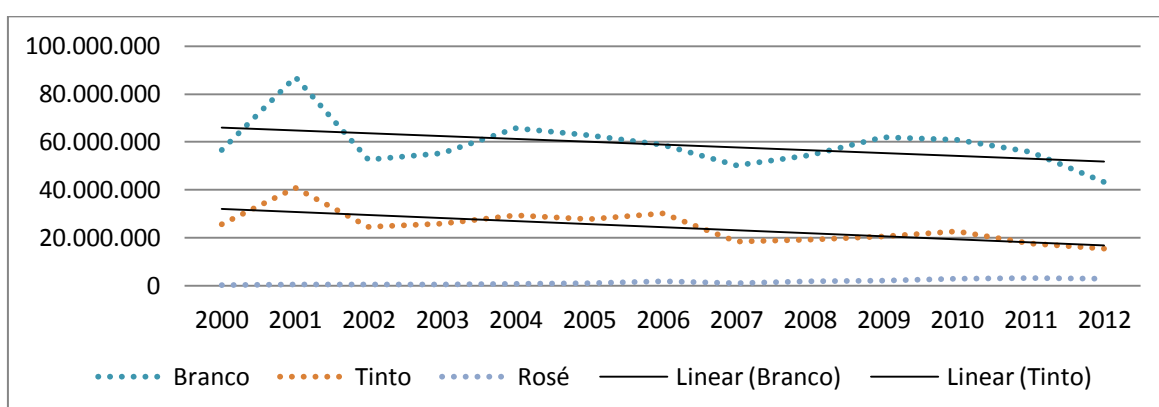


Valor em litros

Gráfico 4: Produção de vinho verde

Fonte: CVRVV (2013)

No gráfico 6 podemos observar a tendência de decréscimo na produção do vinho verde branco e do vinho verde tinto. Apenas existe crescimento, e bastante moderado, na categoria do vinho rosé.



Valor em litros

Gráfico 5: Produção de vinho verde por categoria (Branco, Tinto, Rosé)

Fonte: CVRVV (2013)

2.4.1.2 Evolução das Exportações

As exportações do vinho verde têm vindo a registar aumentos sucessivos, como podemos ver no gráfico 7. Tendo atingido no ano de 2012 a quantidade de 185.432 hectolitros, um aumento de 2% face ao ano anterior. Já no que respeita ao valor no ano de 2012, este ficou nos 42 milhões de euros, um aumento de 4% face ao ano anterior.

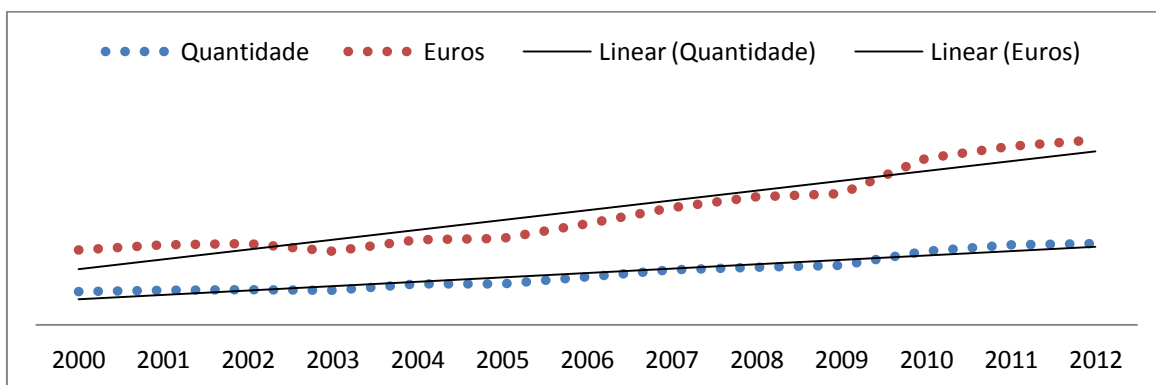


Gráfico 6: Valores (volume e receita) da exportação dos vinhos verdes

Fonte: CVRVV (2013)

Podemos observar no gráfico 7 que o valor apresenta uma maior subida que a quantidade exportada, significando que o preço médio pago por litro tem sido superior nos anos mais recentes, depois de uma queda em 2003 (ver gráfico 8).

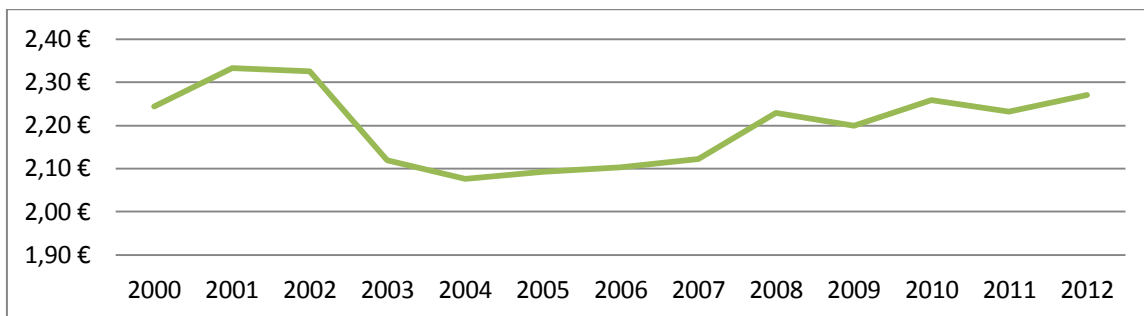


Gráfico 7: Valores da exportação dos vinhos verdes

Fonte: CVRVV (2013)

O aumento das exportações traduz a estratégia da CVRVV (2013), que “*passa por ações promocionais naqueles que considera serem os mercados de referência dos Vinhos Verdes, com provas e seminários educativos dirigidos por conceituados sommeliers⁶, e ainda por visitas à região de profissionais que podem ajudar a comunicar nos países de*

⁶ *Sommelier* (também designado por Escanção) – Especialista que tem a seu cargo a conservação e o serviço do vinho num restaurante.

origem um vinho único, como jornalistas especializados, e outros que estão na base do processo de comercialização do produto, os importadores de vinho.” A CVRVV lançou uma campanha -“Há Quem Puxe pelo País”- destinada a sublinhar a importância do vinho verde não só na economia local mas na económica do país através das exportações.

2.4.1.3 País de destino das exportações

Os EUA representam o principal importador de vinho verde, quatro milhões de litros e nove milhões de euros em 2012, o que representa um aumento de 14 por cento face ao ano anterior. A França teve uma diminuição face ao ano de 2011. Já no que se refere À Alemanha, existiu um aumento e passou a ser o segundo maior importador. O Canadá é o quarto maior importador, com mais de um milhão de litros comprados e 3,2 milhões de euros transacionados, com um crescimento na ordem dos 18%.

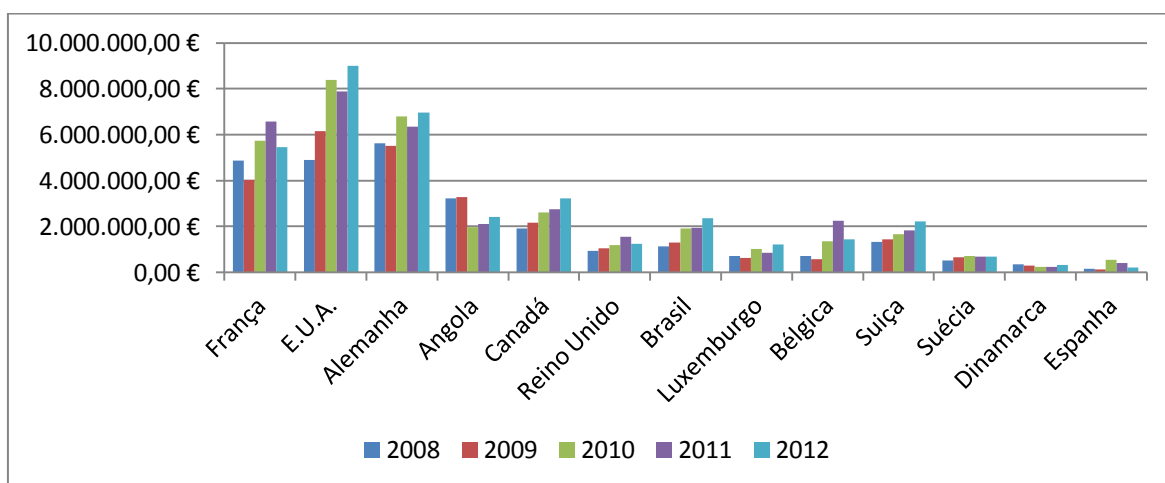


Gráfico 8: Principais países importadores de vinho verde, nos últimos 5 anos

Fonte: CVRVV (2013)

Segundo a CVRVV (2013), na voz do seu presidente, Manuel Pinheiro, "*O esforço que temos feito em trazer cá jornalistas, sommeliers, distribuidores e importadores tem valido a pena e ajuda a explicar, em boa medida, a tendência que se tem verificado no aumento das vendas para os mercados externos, nomeadamente para os EUA e para o Canadá*", referindo assim a importância de procurar trazer profissionais do setor à região dos vinhos verdes, fomentando um crescimento das exportações e sublinhando que procuram evoluir nos mercados onde já é consumido o vinho verde, em vez de procurarem investir em novos mercados.

Parte II - Estudo Empírico

Nesta segunda parte é apresentada a metodologia de investigação utilizada neste trabalho, as escolhas das empresas vitivinícolas e a respetiva justificação, bem como uma apresentação e caracterização das mesmas, no que respeita ao seu processo de internacionalização, assim como uma comparação e discussão dos resultados obtidos.

3 – Metodologia

Segundo Grawitz (1993, citado por Sousa e Batista, 2011, pág. 53), o método é “*Um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem selecionar e coordenar técnicas*”.

Existe três tipos de métodos de investigação em ciências sociais: o método de investigação quantitativa, que tem como objetivo a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis, o método de investigação qualitativa que tem como objetivo a compreensão do problema através da análise dos comportamentos, atitudes ou valores e métodos mistos (Sousa e Batista, 2011).

No presente estudo é realizada uma investigação qualitativa, com um tipo de estudo descritivo, que tem por objetivo descrever claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento (Sousa e Batista, 2011).

Dentro do tipo de estudo descritivo, escolheu-se para investigação o método de estudo de caso que segundo Araújo *et al*, (2008, citado por Catraio, 2012) se “*trata de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores*”.

O objetivo do método de estudo de caso é definir uma situação específica com determinadas características especiais ou únicas (Ponte, 2006). O estudo de caso pode ser simples ou múltiplo e entre os dois não existirão diferenças de desenho de pesquisa, mas, como centra a sua atenção em poucas unidades do universo, não se pode generalizar as conclusões obtidas à população (Yin, 2001). No caso concreto, a dissertação vai abranger estudo de múltiplos casos, em cinco empresas do setor vitivinícola.

Dentro do método de investigação qualitativa existem três técnicas de recolha de dados: a entrevista, a observação e a análise documental. A entrevista é uma recolha de informação que pode ser feita num diálogo a uma pessoa ou grupo de pessoas que são selecionadas criteriosamente para obter fiabilidade e informações precisas para a concretização dos objetivos da recolha (Ketele e Roegiers, 1999). A observação é a recolha de dados com a presença do investigador no local. A análise documental é a recolha e análise de dados preexistentes que é feita para obter e complementar informações sobre um tema ou problema (Sousa e Batista, 2011).

Os dados primários são obtidos diretamente pelo investigador através de inquéritos, entrevistas ou observação. Os dados secundários são informações feitas por terceiros e que podem ser obtidos em livros, enciclopédias, *internet*, jornais e revistas, pelo investigador para análise do problema (Sousa e Batista, 2011).

De acordo com os parâmetros definidos as técnicas de recolhas de dados para esta investigação, passam pela entrevista e pela análise documental, através de dados primários e secundários. Dados primários, que são as informações obtidas diretamente através das entrevistas e dados secundários obtidos através da análise de documentos: estatísticas elaboradas por instituições do setor, revistas, livros e *sites* da especialidade, elaborados por diversos autores e que complementam as informações para análise.

3.1 Questões de investigação

Como referido no início deste trabalho, o objetivo deste estudo é perceber a estratégia de internacionalização das empresas do setor vitivinícola da região dos vinhos verdes, nomeadamente, qual o modo de entrada inicial em mercados externos, para que países realizaram as primeiras vendas, quais os motivos e obstáculos encontrados nesse processo.

Depois de decidido o método de estudo e técnicas de recolha de informação para tentar dar resposta aos objetivos, serão formuladas algumas questões para investigação e comparação das empresas e que vão de encontro aos estudos referidos na revisão bibliográfica.

Questão 1 (Q1) - Qual o modo de entrada em mercados internacionais? Com esta questão pretende-se analisar o modo de entrada das empresas do setor dos vinhos verdes

nos mercados internacionais e a sua evolução no grau de comprometimento, caso exista, e se é evidenciada algumas das teorias estudadas na revisão bibliográfica: teoria comportamental que vê a internacionalização como um processo gradual (Johanson e Vahlne (1977), teoria económica que vê o processo de internacionalização como um processo descontínuo e na medida em que as empresas apresentam vantagens competitivas (Dunning, 1980), ou as *Born global* que são empresas que são criadas a pensar nos mercados internacionais (Oviatt e McDougall, 1997; Dib e Rocha, 2009).

Questão 2 (Q2) - Por onde iniciou o processo de internacionalização? Existem fatores e contatos privilegiados que poderão condicionar as escolhas no momento de a empresa se internacionalizar, para que mercados começaram as empresas a vender e o porquê da escolha dos mesmos, se é por serem países mais próximos culturalmente (Bergeijk, 1996) ou mercado da saudade (Poter, 2003).

Questão 3 (Q3) - Quais as motivações para o desenvolvimento do processo de internacionalização? Identificar um conjunto de variáveis levadas em conta pelas empresas do setor dos vinhos verdes e verificar se essas mesmas variáveis são referidas pelos autores mencionados na revisão bibliográfica, como é o caso do aumento das vendas, aquisição de recursos, diminuição do risco (Ferreira, Reis e Serra, 2011), o crescimento do volume de negócio (Ansoff e McDonnell, 1993), a obtenção de economias de escala, crescimento e maximização do retorno do investimento (Rocha, 2002).

Questão 4 (Q4) - Quais os obstáculos no processo de internacionalização? Reconhecer barreiras ao processo e se são comuns entre as empresas, independentemente do tamanho da organização ou mercado e se essas barreiras são relatadas pelos autores estudados, no que diz respeito às ameaças competitivas no mercado doméstico (Oviatt e McDougall, 1997), ao aumento da concorrência, à crescente especialização de produtos e serviços (Steele, 1996) e à liberalização comercial (Dunning, Hoesel e Narula, 1997).

Questão 5 (Q5) - Quais os investimentos feitos para promover o negócio além fronteiras? Perceber que estratégias as empresas trabalham para conseguirem angariar importadores e clientes, quais as formas que desenvolvem para incrementar as vendas e com isso conseguir o objetivo referido por Rocha (2002) e Ansoff e McDonnell (1993) de obter o retorno do investimento feito em mercados internacionais.

4 - Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Neste capítulo é realizada a seleção dos casos de estudo e o porquê dessas escolhas. É feita uma apresentação das empresas, com uma breve referência ao seu historial, descrição dos produtos produzidos e algumas das medalhas de referência recebidas. São enumerados alguns dados importantes sobre o negócio de cada uma, assim como feita uma descrição do processo de internacionalização e seu desenvolvimento.

4.1 Seleção dos casos de estudo

A seleção dos casos que se a seguir se apresentam foi o resultado de pesquisa de várias fontes, entre elas o destaque para revistas e *sites* da especialidade e teve também em consideração conversas menos formais com intervenientes do setor vitivinícola, para que se conseguisse uma relativa representatividade de empresas.

A *Quinta da Aveleda* foi escolhida pela sua importância no setor, visto que se trata da maior exportadora de vinho verde nacional, com décadas de existência e reconhecimento e por ser detentora de uma marca estabelecida a nível nacional e internacional, ficando no ano de 2012 posicionada como a 6ª maior exportadora de vinho a nível Nacional.

A *Quinta de Gomariz* é um projeto mais recente, um projeto que aposta na produção de vinhos de alta qualidade, com a produção de vinhos feita exclusivamente com uvas provenientes da quinta, o que permite melhorar o controlo da qualidade da casta.

A *Garantia das Quintas* foi escolhida também por ser um projeto recente e estar a começar a entrar num processo de internacionalização mais aprofundado e sério, sendo que pelas pesquisas feitas se percebe que as vendas para mercados externos ainda constitui uma pequena parte do negócio.

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* foi escolhida pela sua importância crescente no setor, por ser uma associação de produtores e que atualmente tem cerca de 2000 associados, aos quais compra as uvas para a produção de vinho, sendo assim bastante importante para o desenvolvimento e comércio local da região, para além de ter sido distinguida no ano de 2011 e 2012 com o prémio PME Excelência.

A *Quinta da Lixa* foi escolhida pelo facto dos seus vinhos serem os mais premiados da última década em concursos nacionais e internacionais, pelo crescimento que aparentava ter e que se veio a confirmar no desenrolar da investigação e por uma questão de notoriedade, nomeadamente com o patrocínio de uma equipa na volta a Portugal.

Existem porém outras empresas interessantes e às quais foi dirigido o pedido de colaboração. No entanto, num dos casos apenas nos foi referido que podia ser usada toda a informação constante do *site*, mas que não tinham disponibilidade para a realização de trabalhos académicos e em outros casos não foi obtida qualquer tipo de resposta positiva, apesar dos vários e-mails e telefonemas a solicitar a colaboração.

4.2 Apresentação dos casos de estudo e dos resultados da investigação

Neste ponto é realizada a apresentação, descrição bem como os produtos produzidos e algumas medalhas recebidas das seguintes quintas: *Quinta da Aveleda*, *Quinta de Gomariz*, *Adega Cooperativa de Ponte de Lima*, *Garantia das Quintas* e da *Quinta da Lixa* que se dispuseram na colaboração deste estudo.

São descritos os resultados da investigação feita no decorrer do estudo de caso às empresas, nomeadamente os dados primários obtidos através da realização de entrevistas e os dados secundários obtidos através de revistas da especialidade, jornais, *sites* das empresas e das instituições ligadas ao setor vitivinícola, para conseguir informação e dados estatísticos importantes sobre o setor.

4.2.1 *Quinta da Aveleda*

A *Quinta da Aveleda* tem cerca de 160 hectares de vinha e é líder no setor de vinho verde, sendo a sua marca Casal Garcia (garrafa levemente azulada, com um rótulo azul representando um lenço bordado (altura de lançamento 1939)) a marca de vinho verde mais exportado e o vinho branco Português mais vendido em todo o mundo.

A *Quinta da Aveleda*, propriedade agrícola composta por um conjunto de quintas adquirida por Manoel Pedro Guedes de Silva da Fonseca, que, acreditando no futuro da

vinha, foi adquirindo mais terras e que fez a sua primeira venda de vinho engarrafado em 1870.

Foi criada uma sociedade agrícola em 1946 para administrar a propriedade. Ao longo dos anos existiram inúmeros investimentos, dos quais se destacam os realizados nos anos 50 e 60 com novo centro de vinificação e salão de engarrafamento, o aumento da capacidade e os primeiros *stocks* da bagaceira Adega Velha, entre outros e em 1995 novos investimentos para aumento da capacidade de armazenamento e engarrafamento entre muitos outros ao longo do tempo.

- 1- Denominação: Aveleda, S.A.
- 2- Localização: Penafiel – Sub-região do Sousa
- 3- Capital Social: 3.927.000,00€
- 4- Início de atividade: Cerca de 1870
- 5- N° de funcionários: 160
- 6- Produção (ano 2012): 11 milhões de litros

Início do processo de internacionalização

A *Quinta da Aveleda* iniciou as suas transações comerciais com o exterior já nos anos 40 do século XX, quando iniciou o processo da venda de vinhos verdes para mercados externos. O início dessa internacionalização deu-se para países onde existia grande concentração da comunidade Portuguesa, países como o Brasil, as ex-colónias em África (Angola, Moçambique, Cabo Verde) e países europeus como a Alemanha e a França foram desde sempre os principais destinos, pela proximidade à cultura e língua Portuguesas.

Razões para a internacionalização

Não se conseguem precisar as razões que, naquele tempo, levaram a *Quinta da Aveleda* a vender para mercados externos, mas estima-se que foi uma forma de escoar a produção que era relativamente grande e que não era absorvida pelo mercado interno e o

poder económico de grande parte da população não lhe permitia comprar tal produto. Assim, com a internacionalização seria mais fácil escoar o produto e obter um rendimento superior.

Modo de entrada

O modo de entrada nos mercados internacionais pela *Quinta da Aveleda* foi através de exportação direta, utilizando importadores e distribuidores no mercado de destino, o que, em alguns casos era feita por pessoas que até nasceram cá, sendo que na maior parte dos casos não existe ligação ao nosso País. Para o mercado dos EUA, foi criada recentemente a Aveleda, Inc., empresa encarregue pela importação e ligação com os importadores/distribuidores dos vários estados dos Estados Unidos.

Presença Internacional e principais mercados

A *Quinta da Aveleda* tem uma percentagem de vendas para o exterior de cerca de 70%, o que diz muito sobre a importância para o negócio da empresa dos mercados externos. Com presença em 60 países, esta quinta tem como principais mercados: o dos EUA e da Alemanha com 20% cada e o mercado Francês com 14%. O que quer dizer que o conjunto destes três mercados absorve mais de 50% das exportações da empresa.

Os principais clientes desta quinta, aquando do processo inicial de vendas para o exterior, era o chamado mercado da saudade, mas atualmente, com o crescimento do negócio e conquista de nome no seu principal vinho, a compra começou a ser efetuada muito por nativos dos vários países onde a empresa se encontra.

Assistência no processo de internacionalização

A empresa geralmente procura assistência na AICEP para ter dados sobre os mercados e consumo de vinho dos mesmos e às vezes recorrem a empresas de estudos de mercados internacionais, para obterem estudos de determinado mercado ou para obtenção de relatórios anuais sobre os mercados, para além de entidades como a ViniPortugal e a CVRVV.

Obstáculos no processo de internacionalização

Os obstáculos variam de mercado para mercado, embora existam problemas comuns. No Oriente (mercado Chinês), o conhecimento sobre vinho é um entrave à entrada de vinhos Nacionais. Nos países Europeus, os principais obstáculos são culturais, nomeadamente com a preferência dos consumidores a recair sobre os vinhos produzidos no próprio país. Nos EUA, o principal obstáculo é a forma como o mercado está segmentado em termos de legislação, pois cada estado tem as suas regras de funcionamento, o que torna o mercado extremamente complexo e que dificulta o processo de exportação.

Concorrência

A concorrência num mercado global aparece de todos os pontos, sendo que nos últimos anos a concorrência tem crescido por parte dos NPP. Mas continua a existir uma concorrência cada vez mais competitiva de vinhos Franceses, Italianos, Alemães, Espanhóis, Australianos, entre outros, dos considerados TPP. Existe também concorrência interna, quer entre produtores da mesma região quer entre produtores de regiões diferentes.

Gestão de topo e equipas de trabalho

Os gestores de topo têm influência direta no processo de internacionalização através da orientação feita para mercados externos e para o crescimento dos mesmos e através da contratação de pessoal especializado para cada área, nomeadamente a contratação de equipas multiculturais para lidar com os diferentes mercados, ou, por exemplo, o que aconteceu recentemente na *Quinta da Aveleda* que foi a contratação de uma equipa de colaboradores Chineses para abordar aquele mercado.

A Aveleda tem uma equipa comercial dedicada somente à exportação e que inclui um diretor comercial e três gestores para esses mercados externos. Para além destes, é frequente elementos da equipa de marketing, enologia e administração participarem em eventos, feiras ou reuniões com importadores para melhorar continuamente a atuação da empresa na exportação com os atuais importadores e com a angariação de novos.

Gestão de marketing

O plano de marketing é realizado para promover as marcas da *Quinta da Aveleda* de maneira distinta para os vários mercados, sendo o pensamento do diretor de Marketing que não existe um mercado global, mas que este está dividido de acordo com o país, a região, o estrato social, a idade, etc., procurando a *Quinta da Aveleda* disponibilizar produtos para esses vários segmentos, como, por exemplo, a apresentação de vinhos em garrafas de pequeno formato para incentivar o consumo de vinho num bar ou numa esplanada em vez da cerveja. Uma das principais formas de comunicação é a visita aos clientes e os convites para que venham conhecer a *Quinta da Aveleda*.

A *Quinta da Aveleda* (nos países em que a legislação não restringe o investimento em comunicação) faz publicidade na RTP Internacional, em *sites* especializados, provas de degustação e, na vertente mais institucional, existe a participação em concursos vínicos, presenças em atividades do setor em diferentes países, seja em feiras, em exposições, ou em *workshops*. Sendo as feiras um evento importante para contactar novos importadores.

Perspetivas de evolução

O desafio dos próximos anos para a *Quinta da Aveleda* será o de entrar no mercado Asiático (China, Japão, Macau, etc.) onde tem crescido o consumo de vinho importado e que se prevê venha a centrar grande parte do consumo mundial de vinhos nos próximos anos.

Outros mercados, como a Rússia (onde existe ainda uma presença reduzida para o potencial do mercado) e os mercados de Leste que se tornaram nos últimos anos parte da UE (Polónia, República Checa, Bulgária, Roménia, Croácia), onde a *Quinta da Aveleda* não está presente ou tem presença reduzida, são mercados que podem apresentar boas perspectivas de mercado.

4.2.2 Quinta de Gomariz

A *Quinta de Gomariz* fica situada em Santo Tirso e foi adquirida em 1999 por Manuel da Silva Correia e Sá, um conhecido industrial de sucesso daquela região, que em 2001 começou um projeto ambicioso de reestruturação e plantação de vinha, num total de 17 hectares. Em 2006 foram rotulados os seus primeiros produtos.

Apesar de ser um projeto recente, tem vindo a ganhar destaque no mercado por apresentar vinhos de qualidade. O seu proprietário aliou o seu conhecimento dos processos industriais e processos de internacionalização para saber onde deve trabalhar, que tipos de estudos devem realizar e que formações os funcionários deveriam ter de forma a atingir os objetivos de excelência e de trabalhar numa gama de vinhos Premium.

A quinta possui uma adega organizada, com uma linha de engarrafamento moderna e que permite, por exemplo, colocar o rótulo em vinil para que as garrafas possam ir ao frio ou mesmo congelador e o mesmo não se deteriore.

- 1- Denominação: Quinta de Gomariz - Sociedade Agrícola e Comercial, Unipessoal, Lda.
- 2- Localização: Santo Tirso – Sub-região do Ave
- 3- Capital Social: 45.000,00€
- 4- Início de atividade: 2000
- 5- Nº de funcionários: 9
- 6- Produção (ano 2012): 200 mil litros

Início do processo de internacionalização

A *Quinta de Gomariz* iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2008. O início desse processo foi para o mercado Alemão, mercado com bastante poder de comprar e recetivo a novidades nos vinhos mais gastronómicos (vinhos para acompanhar uma refeição), tipo de vinhos que a quinta privilegia.

Razões para a internacionalização

A razão que levou a Quinta de *Gomariz* a este processo foram as oportunidades criadas por associações do setor, nomeadamente o *cluster* dos vinhos verdes, assim como o perfil de vinhos traçados inicialmente e que pretende ser de uma gama alta, procurando mercados com maior poder de compra. De referir que o *cluster* dos vinhos verdes começa a ter um *feedback* geral com visibilidade acrescida e retorno financeiro no que diz respeito às encomendas.

Modo de entrada

O modo de entrada em mercados internacionais pela *Quinta de Gomariz* foi através de exportação direta, com importadores exclusivos nos mercados de destino. A empresa faz a pesquisa de mercado, tentando perceber como funciona, dando depois início ao processo de conseguir um importador exclusivo para determinada zona ou mesmo país, para ser mais fácil agilizar campanhas, distribuição de ofertas e conteúdos promocionais.

Presença Internacional e principais mercados

A *Quinta de Gomariz* faz atualmente cerca de 48% das suas vendas para o mercado externo e prevê um aumento desse valor. Está neste momento presente em 18 países, dos quais os mercados mais importantes são: o Alemão com 38%, os EUA com 26% e em terceiro o Reino Unido com 8% das vendas. Os três principais países têm uma quota de 72% das exportações, o que demonstra a grande importância destes para os resultados da empresa.

Os principais clientes-alvo dos vinhos desta quinta são os nativos dos vários mercados onde se encontram e que tenham poder de compra para um consumo regular de vinhos Premium, gama onde a empresa pretende atuar.

Assistência no processo de internacionalização

No que respeita à assistência, a *Quinta de Gomariz* começou o processo com fundos próprios e recorreu à CVRVV que tem mecanismos direcionados exclusivamente para a exportação e que são, sem dúvida, uma poderosa ferramenta de agilização de encontros entre produtores, importadores e exportadores. São plataformas pelas quais a empresa se

pode direcionar anualmente com vista à implementação da marca em novos mercados. Ou seja, mecanismos de apoio à internacionalização que trazem mais-valias muito importantes, pois cada mercado tem especificidades únicas que nem sempre são perceptíveis numa primeira abordagem.

Obstáculos no processo de internacionalização

Cada mercado apresenta as suas particularidades, mas podem-se destacar obstáculos quase comuns a todos eles, uns com mais incidência que outros, entre eles: processuais, burocráticos, legais, linguísticos.

Concorrência

A concorrência está em toda a parte e o mercado mundial de vinhos sofreu profundas transformações nas últimas décadas, principalmente pela preocupação com a saúde, que reduziu o consumo de bebidas alcoólicas de uma forma em geral, bem como com a concorrência de outras bebidas, principalmente a cerveja, que, através de agressivas estratégias de marketing, vem ocupando o lugar do vinho na mesa dos consumidores e a concorrência de vinhos, tidos no mercado como de valor mais elevado que o vinho Português, onde a quinta pretende atuar e que torna mais apertada essa concorrência.

Gestão de topo e equipas de trabalho

A Administração da quinta apresenta alargado *Know-How* em processos industriais e no processo de internacionalização que adquiriu com a anterior indústria que possuiu, passando esse conhecimento à restante equipa, administrando também formação especializada a cada funcionário para conseguir ter uma equipa capaz de desenvolver e atuar nos mercados internacionais, nomeadamente na angariação de importadores.

Gestão de Marketing

Existem planos de marketing na *Quinta de Gomariz* pensados e diferenciados para os mercados Nacional e Estrangeiro. É objetivo da quinta criar vinhos com um determinado perfil que vão de encontro ao gosto de um consumidor exigente, conhecedor de vinhos. A qualidade tende a crescer a cada ano que passa, a empresa está melhor preparada para a exportação, e isto tem obrigatoriamente de ser acompanhado por um investimento em

marketing e promoção. Sem comunicação não existirá nunca a consciencialização do consumidor em relação aos vinhos que produzem e querem vender.

A participação em feiras e concursos é uma das formas de publicidade, assim como ações de promoção e material promocional. A assistência pós-venda foi sublinhada como importante para as marcas da empresa, permitindo uma relação mais direta e mais efetiva com o cliente assim como ações de charme para angariar importadores, com vista à consolidação da marca e não uma venda esporádica.

Perspetivas de evolução

O objetivo principal da *Quinta de Gomariz* no futuro passa por entrar nos chamados mercados de terceiros, os emergentes (sem incluir o Brasil), a Rússia (mercado extremamente fechado e onde apenas se consegue uma primeira abordagem através de um agente de internacionalização, quase como um mediador) e a Índia.

Neste momento, a quinta está a entrar no mercado mais “ocidentalizado” da Ásia, nomeadamente Hong-Kong e Coreia, bem como a estudar o nicho de mercado dos países nórdicos (Suécia, Finlândia e Dinamarca). Estudar bem os mercados, inicialmente abordar o mercado com respeito e depois tentar perceber dia após dia as incongruências e as particularidades de cada um, que apenas se tornam perceptíveis no mercado real, querendo continuar no futuro a filosofia de crescimento progressivo e sustentado.

4.2.3 Adega Cooperativa de Ponte de Lima

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima*, situada na vila de Ponte de Lima, foi fundada em 1959 e iniciou a sua laboração em 1962. Numa propriedade com cerca de 7 hectares, esta adega tem uma capacidade de 11.5 milhões de litros e atualmente tem mais de 2000 produtores associados, produtores esses que, maioritariamente, praticam uma agricultura de pequenas dimensões, sendo a vinha 80% da produção agrícola do concelho.

A adega apenas compra uvas aos seus produtores associados e aposta numa cultura empresarial vincada, sem nunca esquecer a sua componente social, sendo a mais relevante estrutura no concelho. Desde 2008 a adega tem apostado no crescimento da venda de

produtos engarrafados em detrimento da venda de vinhos a granel e consequentemente tem aumentado o seu valor.

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* foi a primeira empresa do ramo a nível nacional a obter a Certificação de Qualidade pela norma NP EN ISO 9001, atribuído pela Associação Portuguesa de Certificação.

- 1- Denominação: Adega Cooperativa de Ponte de Lima CRL
- 2- Localização: Ponte de Lima – Sub-região do Lima
- 3- Capital Social: 1.210.300,00 €
- 4- Início de atividade: 1959
- 5- N° de funcionários: 30
- 6- Produção (média últimos 3 anos): 6 milhões de litros

Início do processo de internacionalização

A *Adega de Ponte de Lima* começou o seu processo de internacionalização na década de 90, no entanto, só a partir de 2008 a adega iniciou um processo no âmbito das medidas de incentivos à internacionalização das PME com a aprovação de um projeto através da AICEP e financiado pelo QREN. Inicialmente começaram pelo Brasil e EUA, a partir de 2008 Canadá, Reino Unido, países da Europa, Japão e Angola.

Razões para a internacionalização

A razão que levou a *Adega de Ponte de Lima* a este processo deveu-se ao ambiente económico interno desfavorável, baixa procura interna e também às oportunidades criadas pelas associações como a AICEP e a CVRVV.

Modo de entrada

O modo de entrada em mercados internacionais é por exportação direta para países como os EUA, Brasil, Canadá, Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Andorra,

Bélgica, Polónia, Japão, Angola e Timor. E também é realizada por exportação indireta, através de grandes distribuidores Portugueses.

Presença Internacional e principais mercados

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* ainda tem uma pequena percentagem de vendas para o exterior, cerca de 10% do total do volume de negócios, estando atualmente a operar para 17 mercados, os mais importantes dos quais são os EUA, a Alemanha e a França, que absorvem a maior parte da exportação.

Os principais clientes-alvo desta adega passam pelos consumidores no mercado nacional, onde esta tem a maior percentagem de vendas, mas, no que se refere aos clientes-alvo nos mercados externos, estes tendem a ter alguma ligação a Portugal, embora se perceba a ideia de aumentar as exportações e com isso chegar em maior número aos nativos dos vários países.

Assistência no processo de internacionalização

A adega tem procurado assistência da AICEP, da AIP, da CVRVV e da ViniPortugal, nomeadamente com os estudos de mercado desenvolvidos por estas entidades para conhecimento dos mercados, das feiras e concursos que estas entidades participam e com ajuda financeira para um projeto aprovado de incentivo à internacionalização.

Obstáculos no processo de internacionalização

Os principais obstáculos destacados são: concorrencial, económico, adaptação do produto ao cliente nos novos mercados e as diferenças de cultura e o facto de ser necessário um preço mais alto, sendo este um grande entrave, uma vez que os vinhos Portugueses são vistos nos mercados estrangeiros como vinhos de baixo valor e as empresas que produzem vinhos de gama Premium e colocam um preço superior são vistas como tendo o preço acima da média.

Concorrência

A maior concorrência para a adega é de facto o mercado nacional, onde tem a maior parte do volume de negócios. O abrandamento do consumo interno e a concorrência de

preços tem vindo a marcar a evolução do mercado Português de vinho. Existe uma grande concorrência não só com os produtores da mesma região, mas também com os de outra região, pois, mesmo a operar no mercado nacional, não ficam isentas da concorrência externa. Para além dessa, há a salientar a concorrência de produtos substitutos, como é o caso da cerveja.

Gestão de topo e equipas de trabalho

A atual administração da *Adega de Ponte de Lima* tem procurado aumentar as vendas no mercado externo, influenciando a estrutura e funcionários com esse objetivo, procurando informações e estudos de mercado para assimilar à adega.

Esta adega tem um responsável de vendas qualificado e orientado para trabalhar para o mercado externo que, para além dos contatos e vendas com atuais importadores, trabalha na angariação de novos parceiros.

Gestão de marketing

São elaborados pela *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* planos anuais de marketing, considerando o mercado nacional e os diferentes países, com a diferenciação dos vários segmentos de vinho para os diferentes clientes (por exemplo a maior procura do vinho branco pelos importadores), elaborando, por exemplo, diferentes marcas para o mesmo país e diferentes importadores. Quanto a publicidade paga, inclui-a em diferentes revistas e jornais, procurando diferentes leitores e diferentes consumidores. Na vila de Ponte de Lima fazem uma publicidade de proximidade, por exemplo, no Natal, para o vinho vinhão que é o que tradicionalmente acompanha as batatas e o bacalhau, a cooperativa coloca as garrafas em exposição em lojas de ferragens, lojas de roupa, ourivesarias, etc., assim como quadros com os prémios ganhos por esses vinhos e uma mensagem natalícia.

Perspetivas de evolução

As perspetivas futuras da *Adega de Ponte de Lima* passam por continuar a trabalhar de uma forma sustentável economicamente, não pensando só no atual, mas com uma visão de futuro, como participar em projetos de investigação, como o caso do já iniciado projeto

para a eficiência energética, a formação do pessoal e a informação e divulgação aos associados.

Quanto aos mercados, pretendem reforçar a participação em países como os EUA, Angola, Japão e Macau, entre outros e iniciar o processo de expansão para países como a Rússia, Dubai e China, tentando minimizar a exportação indireta e incrementado o valor acrescentado nas exportações diretas.

4.2.4 *Garantia das Quintas*

A sociedade *Garantia das Quintas* foi fundada em 2004 com índole familiar, derivada de uma grande dedicação e interesse dos seus membros pelo setor. Possui uma vinha com cerca de 40 hectares numa exposição solar nascente/ poente, o que permite a produção de um vinho verde de qualidade.

A vinha fica situada no lugar de Santa Cristina (que dá nome a vários vinhos ali produzidos) em Celorico de Basto. As instalações de produção e os escritórios estão descentralizados face à quinta, situando-se em Arco de Baúlhe e Leça do Balio respetivamente, estando em curso a construção de raiz de uma adega na própria quinta.

O processo de produção tem em atenção todos os critérios de qualidade, iniciando-se com a escolha da uva e um cuidadoso transporte, sendo que, na produção de vinho tinto, se recorre ao método tradicional de pisa a pé no lagar. Já nos vinhos brancos, rosé e espumante o processo é diferente e baseado num método inovador, uma prensagem suave (prensa pneumática) e fermentação com temperaturas controladas de modo automático.

- 1- Denominação: Garantia das Quintas – Soc. Agrícola e Comercial, Lda.
- 2- Localização: Celorico de Bastos – Sub-região Basto
- 3- Capital Social: 378.000,00€
- 4- Início de atividade: 2004
- 5- N° de funcionários: 6
- 6- Produção (ano 2012): 390 mil litros

Início do processo de internacionalização

A *Garantia das Quintas* iniciou o seu processo de internacionalização no ano de 2008 direcionado para o mercado Alemão, devido ao poder de compra do mercado e de ser o local da principal feira e concurso de vinhos.

Razões para a internacionalização

A razão que levou a *Garantia das Quintas* a este processo deve-se a perspectivas de crescimento e evolução dos mercados, procurando nos mercados externos competir com vinhos mundiais e minimizar o risco de depender só do mercado nacional, que tem vindo a sofrer quedas no consumo de vinhos.

Modo de entrada

O modo de entrada em mercados internacionais pela *Garantia das Quintas* foi através de distribuidores nos países de destino, ou seja exportação direta, procurando conseguir importadores nos mercados onde querem operar.

Presença Internacional e principais mercados

A *Garantia das Quintas* como é um projeto recente tem apenas 10% de vendas para o exterior, algo que querem aumentar e para isso estão a fazer investimentos como é o caso de uma nova adega. Atualmente estão presentes em 5 países. A Alemanha, o Canadá e o Brasil são os seus principais mercados.

Os clientes-alvo a quem *Garantia da Quintas* pretende aliciar e oferecer os seus vinhos de garantia, são clientes nativos e com poder de compra.

Assistência no processo de internacionalização

No que respeita à assistência, a *Garantia das Quintas* privilegia o conhecimento e a ajuda prestada pela CVRVV, nomeadamente no que respeita aos estudos de mercado e à promoção dos vinhos além-fronteiras.

Principais obstáculos no processo de internacionalização

O principal obstáculo é a economia em geral, mas os problemas culturais em alguns países são bastante evidentes, assim como a língua.

Concorrência

A maior concorrência dos vinhos desta quinta, como o seu principal mercado é o nacional, é a concorrência interna, nomeadamente os preços dos vinhos concorrentes da mesma e de outras regiões Portuguesas, assim com os produtos substitutos, que levam à fuga dos clientes e consequentemente à maior rivalidade nos preços. No mercado externo, a concorrência aparece de todos os pontos, mesmo a concorrência entre produtores da região dos vinhos verdes na procura de importadores e distribuidores do vinho.

Gestão de topo e equipas de trabalho

A Gestão da quinta influencia no processo de internacionalização, fazendo sempre um pequeno estudo tendo em conta dados que são fornecidos pela economia, parceiros e comissão dos vinhos verdes e possui um funcionário qualificado para desenvolver a função de exportação, fazer a preparação das feiras, contactar com os atuais importadores e possíveis importadores e na consequente venda que se possa realizar.

Gestão de marketing

A *Garantia das Quintas* faz todos os anos plano de marketing. No final de cada ano fazem reuniões com vista à preparação do marketing do ano seguinte, planeando os termos de apresentação dos vinhos, nomeadamente em jantares com especialistas para ter um *feedback* dos vinhos e faz o envio de amostras para revistas da especialidade, fora concursos em que participam, para ver se os vinhos vão de encontro às características dos consumidores. Fazem ainda publicidade em algumas revistas e *sites* da especialidade, para promover o vinho.

O início de participação em feiras com acompanhamento quer da CVRVV ou da ViniPortugal parece ser importante não só na divulgação dos vinhos Portugueses e mais concretamente dos vinhos verdes, mas também para angariar potenciais clientes e distribuidores.

Perspetivas de evolução

A perspetiva futura da *Garantia das Quintas* passará por aumentar o valor das exportações e procurar entrar em novos mercados, como os EUA, a Rússia, os Países de Leste, Bélgica, Europa em geral, procurando cimentar o crescimento da empresa.

4.2.5 Quinta da Lixa

A atual *Quinta da Lixa* - Sociedade Agrícola, Lda. foi criada em 1986 com o nome *Soporvin - Sociedade Portuguesa de Vinhos*. Passou a ter a designação atual em 1998, depois de ter sido adquirida em 1992 a quinta que lhe dá o nome, com 10 hectares.

A adega (com escritórios, laboratórios, sala de provas, loja de venda direta) foi construída de raiz em 1994 e, ao longo do tempo, foram feitos investimentos na sua ampliação, modernizada e no aumento da sua capacidade, que atualmente é de 4 milhões de litros.

Realizaram também investimentos em propriedades, neste momento a empresa tem um total de 52 hectares de vinha distribuídos por diversas quintas.

- 1- Denominação: Quinta da Lixa - Sociedade Agrícola, Lda.
- 2- Localização: Lixa – Sub-região do Sousa
- 3- Capital Social: 1.250.000,00 €
- 4- Início de atividade: 1986
- 5- N° de funcionários: 21
- 6- Produção (ano 2012): 2900 mil litros

Início do processo de internacionalização

A *Quinta da Lixa* iniciou o seu processo de internacionalização em 1998 numa situação pontual e a partir de 2001 começou a fazer exportações de uma forma regular e consistente. O primeiro país com presença do vinho verde desta quinta foi a Bélgica em

seguimento de um contacto que veio de uma empresa que estava a procurar satisfazer uma necessidade em termos de vinho verde para uma cadeia de distribuição.

Razões para a internacionalização

As principais razões que levaram a quinta ao processo de internacionalização foram: diversificar um pouco a nível de mercado, apesar de, na altura, o mercado Nacional ainda estar com algum crescimento, procura de maior rentabilidade nos mercados externos com investimentos feitos na procura de novos mercados e consolidação dos presentes e porque o mercado interno não é um mercado que possa crescer aquilo que pretendem.

Modo de entrada

O modo de entrada em mercados internacionais geralmente é a exportação direta, com a participação em feiras, estabelecendo contactos com importadores e desenvolvendo todo o processo de exportação diretamente com esses importadores. Também existe uma ou duas situações em que é uma empresa sediada em Portugal que faz a representação de vários produtores nacionais (normalmente um produtor por região).

Presença Internacional e principais mercados

A *Quinta da Lixa* atualmente tem uma percentagem de vendas para o exterior de 50% do total da produção, estando presente já em 30 mercados. Os mais importantes são a Alemanha com 30%, os EUA com 28% e a Suécia com 12% do total das exportações.

Sempre foi objetivo desta quinta que os clientes-alvo nos mercados externos fossem os oriundos desses mesmos países. Assim, o mercado da saudade nunca foi um mercado demasiado atraente ao negócio.

Assistência no processo de internacionalização

No que respeita à assistência, a *Quinta da Lixa* recorreu ao OCM e ao QREN através de projetos submetidos e que, depois de aprovados, têm uma comparticipação do Estado e da Comunidade Europeia. Recorreram ainda à CVRVV e à ViniPortugal, organismos com os quais participam em feiras e provas organizadas para a promoção dos vinhos e para conhecimento dos diversos mercados.

Principais obstáculos no processo de internacionalização

Os principais obstáculos ao processo são: a capacidade de investimento que necessita ser cada vez maior em mercados estrangeiros, a cultura, processos burocráticos, de língua que, embora continue a existir, tende a sentir-se menos, mas não num mercado como a China, onde o maior obstáculo ainda é a falta de conhecimento do vinho.

Concorrência

A concorrência dos vinhos Portugueses a nível mundial debate-se principalmente com os NPP que conseguem produzir grandes quantidades a preços muito competitivos.

Para saber onde a concorrência se posiciona, tanto a nível nacional como internacional, a empresa vai ao mercado comprar vinhos e fazem as provas, analisam onde eles se encontram, quer a nível qualitativo, quer a nível de preço, para se posicionarem e tentarem estabelecer estratégias do ponto de vista de marketing e de diferenciação, para que essa diferenciação possibilite entrar nos mercados à frente da concorrência.

Gestão de topo e equipas de trabalho

A Gestão da quinta influencia no processo de internacionalização porque os investimentos realizados em cada mercado tendem a ser maiores e é preciso essa cultura por parte da gestão, o que existe na *Quinta da Lixa*. Esta quinta possui um departamento com uma equipa qualificada, capaz de fazer a preparação das feiras, dar continuidade aos contactos com os importadores e aos contratos e vendas no que diz respeito à exportação.

Gestão de marketing

É feito pela *Quinta da Lixa* um plano de marketing, não só na parte estrutural da empresa, relativamente à questão de estabelecer preços, de estabelecer marcas e de fazer a divisão por mercados, mas principalmente à estratégia que vão seguir em cada mercado, fazendo um plano de marketing geral com ações transversais a todos os mercados, no que se refere à publicidade e a algumas ações de visitas e realiza ainda ações de marketing específicas para cada mercado. Em alguns mercados, onde é permitido, fazem as provas nas lojas ou os jantares vínicos, nos mercados onde isso não é possível, tentam estabelecer com os importadores outras estratégias de marketing, como é o caso das ações inversas que

é trazer à quinta os importadores e alguns dos melhores clientes do importador. Ao longo do ano fazem algumas promoções, como de vendas cruzadas com produtos Portugueses. Para além da participação em feiras e concursos de forma a aumentar o prestígio da empresa e angariar novos importadores em mercados onde ainda não estão presentes.

Perspetivas de evolução

Em termos de perspetivas futuras, a *Quinta da Lixa* tenta ser o mais otimista possível e isso nota-se pelos grandes investimentos que fizeram, quer numa moderna linha de enchimento (com capacidade de 6 mil garrafas por hora), quer numa propriedade para aumentar a capacidade produtiva, com perspetiva a aumentar as exportações sem diminuir as vendas no mercado interno. Continuar a crescer até ao limite que consigam mantendo a qualidade dos vinhos que colocam nos mercados, crescer em volume mas principalmente em valor, produzindo vinhos com uma melhor relação qualidade preço com vista ao retorno económico, são estes alguns objetivos futuros desta quinta.

Para além dos já referidos, pretendem ainda aumentar as quotas nos mercados em países onde já operam e conseguir entrar em novos mercados, como os mercados da América Central, Colômbia, Costa Rica e Panamá e alguns mercados do médio Oriente que parecem interessantes para investimentos a médio/ longo prazo.

4.3 Comparação das empresas e discussão dos resultados

De seguida é apresentada uma tabela para comparação de aspetos chaves, que vão dar resposta aos objetivos delineados sobre o processo de internacionalização das empresas do sector dos vinhos verdes.

	Empresas				
	Quinta da Aveleda	Quinta de Gomariz	Adega de Ponte de Lima	Garantia das Quintas	Quinta da Lixa
(Q1) Qual o modo de entrada em mercados internacionais?	Exportação direta	Exportação direta (distribuidor exclusivo)	Exportação indireta e direta	Exportação direta	Exportação direta
(Q2) Por onde iniciou o processo de internacionalização?	Países com grande comunidade Portuguesa (Brasil, ex-colónias em África Alemanha e França)	Alemanha	Brasil e EUA	Alemanha	Bélgica
(Q3) Quais as motivações para o desenvolvimento da estratégia de internacionalização?	Escoar produção, baixo poder de compra no mercado interno, maior rentabilidade	Oportunidades criadas pelo sector, procura de mercado com poder de compra	Ambiente económico interno desfavorável, oportunidades criadas pelo sector	Crescimento e evolução dos mercados	Diversificar mercados, maior rentabilidade
(Q4) Quais os obstáculos no processo de internacionalização?	Culturais, legislação e a falta de conhecimento dos vinhos no Oriente	Processuais, burocráticos, legais, Linguísticos	Concorrencial, económico, adaptação do produto ao cliente e culturais	Económico, legislação e culturais	Culturais, legislação, falta de conhecimentos dos vinhos no Oriente
(Q5) - Quais os investimentos feitos para promover o negócio além fronteiras?	Publicidade em Imprensa/ sites especializados, participação em feiras e concursos	Participação em feiras e concursos, ações de promoção e material promocional	Participação em feiras e concursos de vinho	Participação em feiras e concursos de vinhos, publicidade em sites e revistas	Publicidade em sites e revistas, participação em feiras e concursos de vinhos

Tabela 3: Análise das empresas

Depois de analisados os dados primários e secundários conseguidos acerca de cada empresa estudada, é necessário comparar e tirar conclusões assertivas relativas aos pontos mais importantes e que devem ir de encontro aos objetivos propostos.

No que respeita à **Q1**, pode dizer-se que das empresas estudadas todas elas entram no mercado através de exportação. Isto vem confirmar o que é dito por Root (1994) e Kraus

(2000) e os modos de entrada de Ferreira, Reis e Serra (2011) e Lorga (2003) que dizem que a exportação é o princípio da expansão de uma empresa nos mercados internacionais, colocando os seus produtos em mercados estrangeiros.

Todas as empresas estudadas trabalham por exportação direta, sendo que a *Adega de Ponte de Lima* também trabalha com exportação indireta através de um distribuidor Português e a *Quinta da Lixa* tem uma parceria com uma empresa Portuguesa que representa o seu vinho em mercados externos, representando geralmente um produtor de cada região.

Também constatamos que a exportação indireta serve, por vezes, para a marca penetrar em determinado mercado, com um grau de envolvimento e custos menores. Sendo depois mais fácil angariar um importador nesse país, uma vez que o distribuidor Português já fez o trabalho de análise do mercado estabelecendo lá o vinho.

Percebe-se que este modo de entrada tem influência direta em muitos casos da CVRVV pois, cada vez mais, ela procura colocar *stands* nas mais diversas feiras e concursos de vinho, ajudando assim as empresas que não têm necessidades de dispêndios de dinheiro tão avultados e de procurar o mercado só por si. Assim, fazem também com que as empresas, ao participar nesses eventos, estejam em contacto direto com os possíveis importadores, remetendo à exportação indireta e colocando os distribuidores Portugueses em segundo plano.

Quanto à **Q2**, não existe uma só linha de pensamento. Podemos dizer que as empresas que iniciaram o seu processo de internacionalização há mais anos tentaram entrar em países onde existiam grandes comunidades Portuguesas, o referido por Porter (2003) como “mercado de saudade” ou em países onde as diferenças culturais eram menores, isto é, procuram novos mercados em países que lhe são mais próximos culturalmente o que é dito por Bergeijk (1996), como é o caso da *Quinta da Aveleda* e da *Adega de Ponte de Lima*.

No entanto, as empresas que iniciaram o processo de internacionalização nos últimos anos, ao invés de procurarem países com proximidade cultural e dado o estado da

economia mundial, tentam entrar em países onde existe poder de compra e em que as dificuldades de entrada não sejam em demasia, como verificámos pelas respostas dadas. Ouvimos, por exemplo, que empresas optaram por iniciar o seu processo para o mercado Alemão, nomeadamente quando até pretendem atuar numa gama de produtos Premium como é o caso da *Quinta de Gomariz*. A *Quinta da Lixa* quando iniciou o seu processo de internacionalização não se focou no mercado da saudade, mas nos nativos.

Sobre a **Q3** podemos dizer que as empresas apresentam diversas motivações para se internacionalizarem e que, pelas respostas obtidas, verificámos que existem, como foi dito por Leonidou (1995) e Zen (2010), motivações internas e externas à empresa. Como motivações internas, temos a obtenção de maiores rendibilidade e crescimento do negócio que é transversal a todas as empresas estudadas, e, para além disso, de quererem escoar a produção.

Como motivações externas, temos as oportunidades criadas por diferentes entidades como a CVRVV e a AICEP, a baixa procura e o baixo poder de compra do mercado Nacional.

Ferreira, Reis e Serra (2011) referem três motivos diferentes: o aumento das vendas, a aquisição de recursos e a diminuição do risco, sendo que duas delas se evidenciam neste setor, a saber, o aumento das vendas e com isso a maior rentabilidade do negócio (Ansoff e McDonnell, 1993) e a diminuição do risco ao depender só do mercado Nacional, no qual existe oferta de mais para a procura de vinho. Já quanto há aquisição de recursos, mais concretamente matérias-primas, não é tão evidente. Isto acontece porque a produção das uvas tem de ser na delimitação geográfica dos vinhos verdes, já quanto a matérias-primas para embalamento como o vidro e a cortiça, Portugal é um grande produtor destas matérias, o que não quer dizer que não se compre no exterior, mas isso não foi verificado no estudo.

Sobre os obstáculos referidos na **Q4**, é de salientar que todas as empresas referem como barreiras as diferenças de cultura, o que confirma o que foi dito por Fernández e

Nieto (2005) que indicam a língua e a cultura como uma das principais barreiras no processo de internacionalização. Para além dessa barreira, o desconhecimento do vinho em determinados mercados, onde é preciso, no fundo, inculcar esse conhecimento para que o mercado sinta a necessidade de consumir o vinho verde, referido pela *Quinta da Aveleda* e *Quinta da Lixa*, leva a concluir que estas empresas sentiram mais esse obstáculo por já terem procurado entrar nesses mercados, não sentido isso as empresas que ainda não os abordaram e por isso não referiram.

Outro dos obstáculos prende-se com as questões burocráticas e de legislação que dificulta a entrada nos mercados, como é o caso dos EUA em que cada Estado tem legislação própria, funcionando de maneira diferente, ou seja, existem barreiras de entrada que são referidas por Minervini (1997), em que a empresa tem de definir bem o plano de comercialização de forma a minimizar o risco de entrada.

Quanto à **Q5**, verificamos que a participação em feiras e concursos internacionais de vinho são as formas mais usuais de promover a empresa nos diversos mercados e que para isto contribui muito a CVRVV e os investimentos que tem vindo a fazer para ações de promoção do vinho verde e que no ano de 2012 rondou os 3.4 milhões de euros com vista a um reforço da internacionalização dos vinhos verdes e, segundo o presidente desta comissão, Manuel Pinheiro, “os produtores já não estão à espera de encomendas, mas andam pelo Mundo fora à descoberta de novos mercados”, acompanhando e sentindo assim o apoio dado pela CVRVV.

Portugal cada vez mais apresenta uma banca de expositores consideráveis, para além da comissão dos vinhos verdes que, devido ao seu investimento, vê nas feiras uma forma de promover e divulgar o vinho verde e apresenta cada vez mais uma banca com tamanho considerável face a outros países, com comitivas cada vez maiores. Sendo que esses investimentos têm trazido resultados para o setor com o crescimento das exportações de 8% de 2011 para 2012, refletindo também o maior investimento de sempre na promoção.

Para além desta promoção da CVRVV, as próprias empresas também fazem publicidade por si só, nomeadamente o referido por uma empresa estudada, que publicita

na RTP internacional para além de publicidade em revistas e *sites* especializados, o que também foi referido por outra empresa.

Os principais países importadores de vinhos verdes referidos vão de encontro às estatísticas disponibilizadas pela CVRVV e aos investimentos feitos por esta comissão. Os EUA são dos principais países referidos, sendo ele o maior consumidor de vinho verde e onde este ano a comissão mais investiu. A Alemanha, a França, o Canadá e o Reino Unido são outros dos principais países para onde as empresas estudadas mais exportam a sua produção, e isso verifica-se pela análise às estatísticas do setor e que confirmam que estes têm sido os principais países importadores de vinho verde.

O segundo maior investimento este ano foi no mercado interno e a terceira maior fatia foi no mercado Brasileiro (mercado prioritário segundo a CVRVV). Alemanha, Canadá, Suíça e Reino Unido foram outros dos países que estiveram em destaque nos investimentos promocionais por parte desta comissão.

Parte III – Considerações finais

Na terceira parte do trabalho são apresentadas as principais conclusões do estudo, realizado, assim como as limitações do mesmo e são dadas algumas linhas para uma investigação futura.

5 - Conclusão

No contexto atual, o conceito de internacionalização tornou-se incontornável, o setor vitivinícola internacionalizou-se fortemente, apesar do consumo ter diminuído e a produção e superfície plantada também terem sofrido um ligeiro decréscimo, existindo algum excedente de produção face ao consumo. Isto deve-se ao aumento e desenvolvimento da capacidade produtiva dos países emergentes, como os Estados Unidos, a Argentina ou o Chile que se caracterizam por uma produção em grande escala, criada à medida do mercado internacional, produzindo vinhos que vão de encontro às preferências dos consumidores e a diminuição da produção dos países tradicionalmente produtores como os principais produtores Europeus: a França, a Itália ou a Espanha.

De acordo com o nosso estudo, são vários os estímulos internos, associados às características individuais e organizacionais das empresas, e externos, referentes às características dos mercados doméstico e internacional, que levam as empresas a internacionalizar-se. Constatamos que as empresas têm motivações diversas para a internacionalização: escoar a sua produção, porque o mercado interno não absorve a totalidade, baixo poder de compra do mercado interno, diminuição de riscos, pois a internacionalização permite-lhes expandir a sua área de atividade a outros mercados, deixando de depender exclusivamente de um único mercado, oportunidades criadas pelo setor, e claro está, aumentar o seu volume de venda, perspetivando o lucro.

No entanto, a internacionalização é um processo que engloba alguns riscos e obstáculos, forçando as empresas a aprender com a experiência e a reavaliar as suas dinâmicas empresariais constantemente. Pela intervenção junto das empresas, compreendemos que esse processo não é fácil e que as barreiras à internacionalização são muitas e, frequentemente, difíceis de ultrapassar. A questão de gestão de equipas para ambientes internacionais, para além de entraves que poderão ser de natureza cultural, forçando as empresas a adaptar estratégias de marketing e produtos aos diferentes países de

destino, a língua que geralmente é ultrapassada com recurso a tradutores, a burocracia e aspetos legais que envolvem vendas para determinados países, a adaptação do produto ao cliente e o desconhecimento ou falta de cultura de consumo de vinho em determinados mercados e os investimentos necessários a todo o processo.

Constatamos assim, pela nossa análise, que o setor português apresenta alguns pontos fracos, como o fato das vinhas serem demasiado envelhecidas e preparadas para produzir grande quantidade e não qualidade e a dispersão da produção por empresas de pequena dimensão, sendo muitos produtores e poucas quantidades. Acrescenta-se ainda a dependência de subsídios e incentivos, as insuficientes campanhas de marketing e a não ligação ao meio académico para investigação. Apesar destes aspetos negativos, o setor vinícola português tem um grande potencial de produção e exportação pelas suas características. O vinho português caracteriza-se pela grande variedade de castas, algumas das quais com elevada qualidade, possibilitando a criação de vinhos únicos no mundo, como é o caso do vinho verde.

Concluimos assim que o setor necessita de alguma reestruturação e modernização para se adaptar às mudanças do mercado.

Na última década, tal como acontece com os outros vinhos nacionais, o vinho verde sofreu uma queda na produção. Apenas a variedade *rosé* contrariar essa tendência e a sua produção aumentou. Já a sua exportação tem sofrido uma evolução positiva ao longo da última década, tendo vindo a sofrer um aumento positivo de ano para ano.

O aumento do volume das exportações, pelo trabalho de pesquisa realizado, deve-se sobretudo às campanhas promocionais que têm surgido nesse sentido e à forma como, ao longo dos tempos, as empresas foram modificando a sua abordagem à internacionalização, procurando países consumidores deste tipo de vinhos e direcionando as suas exportações para países como os Estados Unidos, a França, a Alemanha e o Canadá, que são, neste momento, os destinos do maior volume de exportações das empresas estudadas. Esta estratégia, em conjunto com a forma como outros países alteraram as suas abordagens ao mercado internacional e também com a globalização da informação e dos mercados, são os fatores que permitiram essa evolução positiva na internacionalização do vinho verde.

Para além desses fatores de contexto global e outros que dependem exclusivamente das empresas produtoras, podemos ainda referir as políticas de promoção dos vinhos nacionais implementadas pela CVRVV e que contribuíram grandemente para a internacionalização dos vinhos verdes, provando que estão em sintonia com as melhores práticas estabelecidas por entidades similares no estrangeiro.

Os principais países importadores de vinho verde referidos vão de encontro às estatísticas disponibilizadas pela CVRVV e aos investimentos feitos por esta comissão. Os EUA é o maior consumidor de vinho verde e onde este ano a comissão mais investiu. A Alemanha, a França, o Canadá e o Reino Unido são outros dos principais países para onde as empresas estudadas mais exportam a sua produção. O segundo maior investimento pela CVRVV este ano foi direcionado para o mercado interno e a terceira maior fatia foi no mercado Brasileiro (mercado prioritário segundo a própria comissão). Alemanha, Canadá, Suíça e Reino Unido foram respetivamente outros países que estiveram em destaque nos investimentos promocionais por parte desta comissão.

Para cumprir os objetivos propostos no início desta dissertação e chegar a estas conclusões, foi utilizada uma técnica qualitativa que procura compreender os problemas e analisar comportamentos e atitudes, não se preocupando com a dimensão da amostra ou com a generalização dos resultados obtidos. Assim, a pesquisa centrou-se na análise de múltiplos casos, especificamente em cinco empresas de comércio e produção do vinho verde. Durante o processo de pesquisa, a metodologia usada foi a de recolha de dados secundários, através duma pesquisa bibliográfica extensa, recolha de dados estatísticos e análise do processo de internacionalização, seguida da recolha de dados primários pelo investigador.

Em suma, considera-se que a dissertação apresentada cumpriu os objetivos a que se propôs, assumindo que o setor está disperso e que tem que ultrapassar obstáculos para se expandir mais e melhor no mercado internacional, mas reconhecendo que o produto tem qualidade e é apreciado internacionalmente e que tem fatores interessantes para uma maior internacionalização do setor.

6 - Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

As maiores limitações à realização deste estudo passam pela escassez de estudos na área da internacionalização no território nacional, vendo-se que existe uma maior aposta na pesquisa e estudos de marketing empresarial. Também existe uma limitação nos recursos e na metodologia usada, o que não permite a generalização das empresas. Assim, os resultados obtidos poderão aplicar-se apenas aos casos estudados. A dificuldade que se sentiria a contactar todas as empresas aliada à falta de tempo para trabalhos académicos ou de resposta por parte das mesmas, resulta numa amostra limitada e escolhida por conveniência e disponibilidade, não sendo assim representativa da população.

De forma a ultrapassar algumas das limitações de estudos qualitativos poder-se-ia ter realizado um estudo quantitativo, com recurso por exemplo a inquéritos, de forma a tornar a amostra representativa.

Seria pertinente, de futuro, realizarem-se estudos mais exaustivos sobre os caminhos apresentados para que o vinho verde se possa expandir e otimizar a sua produção e comercialização, e que passariam, na nossa ótica, por apostar nas campanhas de marketing e de divulgação à escala mundial e pela organização de produtores em cooperativas e associações para que se possa pensar em maiores volumes de produção e exportação, perspetivando o lucro e o alargamento dos mercados de destino.

Seria também interessante explorar, em dissertações futuras, a perspetiva do consumidor e compreender o que exatamente os consumidores preferem e pretendem consumir, de forma a ir de encontro às suas expectativas e compreender o que pensam dos vinhos portugueses, abrindo os horizontes para novos países de destino.

Outro ponto para uma futura linha de investigação seria o de analisar outras regiões nacionais e internacionais e realizar estudos comparativos das suas estratégias de forma a apurar se são diferentes e as razões dessas diferenças para mais fácil se perceber quais os caminhos que poderão ser melhores no processo de internacionalização das empresas.

Referências Bibliográficas

- Afonso, J. (2004). *Anuario de vinhos 2005*. Lisboa: Edição Cotovia, Lda.
- Afonso, J. (2009). *Segredos do vinho: O Terroir*. Revista de Vinhos disponível 7/6/2013 em www.revistadevinhos.iol.pt/artigo12-o_terroir.
- Alberto, D., & Ferreira, J. (2007). *A competitividade do cluster do vinho em Portugal*. In Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária, Vila Real, Portugal.
- Alem, A. C., & Cavalcanti, C. E. (2005). *O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões*. Revista do BNDES, vol.12, nº24, p.43-76.
- Amaral, J. D. (1995). *O Grande Livro do Vinho*. Lisboa: Temas & Debates, Lda.
- Andersen, O. (1993). *On the internationalization process of firms: a critical analysis*. Journal of International Business Studies, vol.24, nº2, p.209-231.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando Administração Estratégica* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Barco, E., Navarro, M., & Pinillos, M. (2006). *Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja*. Cuadernos de Campo , nº34, p.12-16.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1988). *Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution*. California Management Review.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*. Journal of International Entrepreneurship. 1 (4) p. 339-362.
- Benito, G., & Welch, L. (1997). *De-internationalization*. Management international review, Vol.37, nº2, p.7-25.
- Bergeijk, P. V. (1996). *The significance of political and cultural factors for international economic relations*. In International Trade: A Business Perspective. London: Longman / Open University of Netherlands p. 195-202.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (1993). *The internationalization of the firm: a reader*. London: Academic Press.

- Calof, J. L. (1995). *Internationalization behavior of small and medium-sized South African enterprises*. Journal of Small Business Management, p.71-79.
- Câmara, P., Rodrigues, J., & Guerra, P. (2007). *Humanator - Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camino, D., & Cazorla, L. (1998). *Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: an evolutionary approach*. International Journal of Management, vol.15, nº1, p.123-129.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). *Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry*. British Food Journal, 108 (4), p.233 - 242.
- Cardeira, R. F. (2009). *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. Dissertação de Mestrado; Instituto Superior Técnico – Universidade Técnica de Lisboa.
- Casson, M. C. (1994). *The economics of business culture: Game theory, transaction costs, and economic performance*. Oxford University Press.
- Catraio, L. M. (2012). *A responsabilidade social corporativa numa empresa internacional*. Dissertação de mestrado - Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Contractor, F. (1981). *The Role of Licensing in International Strategy*. The Columbia Journal of World Business, vol. XVI, nº 4.
- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabellotti, R. (2009). *Catching-Up Trajectories In The Wine Sector: A Comparative Study Of Chile, Italy And South Africa*. American Association of Wine Economists nº34.
- CVRVV. (2013). *Vinho Verde*. Disponível em 24 de Junho de 2013 em <http://www.vinhoverde.pt/default.asp>.
- Decreto nº12866/26 de 21 de Dezembro. Diário da República nº285/26 – I Série A. Ministério da Agricultura. Lisboa
- Dib, L. A., & Rocha, A. (2009). *Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software*. In Encontro de Estudos em Estratégia, Recife.

- Dominguinhos, P. M. (1997). *O processo de internacionalização: a experiência das empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado; Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Dominguinhos, P. M., & Simões, V. C. (2001). *Portuguese born globals: an exploratory study*. In 27ª Conferência da EIBA, Alliances & Confrontations: Globalisation and the Logic of Trading Blocks. Paris.
- Dunning, J. H. (1980). *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies, Basingstoke, vol.11, nº1, p. 9-31.
- Dunning, J. H., Hoesel, R., & Narula, R. (1997). *Third World multinationals revisited: new developments and theoretical implications*. In Discussion Papers in International Investment and Management, University of Reading.
- Dunning, J. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies vol.19, nº1.
- Fernández, S. (2008). *O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no sector vinícola do Vale do Rio Negro Argentino*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Porto Alegre.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). *Internationalization strategy of small and medium-sized family business: some influential factors*. Family business review, 18.
- Ferreira, C. (1998). *O livro do Vinho*. Lisboa: Publicações S.A.
- Ferreira, M. P., Reis, N., & Serra, F. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Reis, N. R. (2011). *Sogrape: crescimento por aquisições*. Caso de estudo nº6, globADVANTAGE – Center of research in International Business & Strategy.
- Freire, C. M. (2001). *Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Garcia-Parpet, M. F. (2004). *Mundialização dos mercados e padrões de qualidade: vinho o modelo francês em questão*. Tempo Social - Revista de Sociologia da Universidade de São Paulo, vol. 16, nº 2.

- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology 58(1), p.479-514.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). *Entrepreneurs relationships for internationalization: functions, origins and strategies*. International Business Review, 14.
- Henriques, G. (2010). *Barreiras Logísticas à internacionalização – Uma revisão da literatura*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia do Porto - Universidade do Porto.
- Hernandes, J., & Pedrozo, E. A. (2009). *Qualit@s Revista Eletrônica*. V.8, N.2: Disponível em 20/06/2013 em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/567/335>.
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. (1990). *An eclectic theory of the choice of international entry mode*. Strategic Management Journal, vol.11.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins/Business.
- INE. (2011). *Recenseamento Agrícola 2009 - Análise dos principais resultados*. Lisboa.
- IVV, I. P. (2013). *Dados estatísticos do sector vitivinícola*. Disponível em 24 de Junho de 2013 em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/estatistica>.
- Jarillo, J. C., & Echezarraga, J. M. (1991). *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). *Internationalization in industrial system: a network approach. Strategies in global competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2006). *Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model*. Management International Review, 46, p.165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Studies, vol. 8, p. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). *The Mechanism of Internationalization*. International Marketing Review, vol. 7, nº4: 11-24.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies 40, p. 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. The Journal of Management Studies, p. 305-322.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotabe, M., & Helsen, C. (1998). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kraus, P. G. (2000). *Modelo de Internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras*. Dissertação de Doutoramento; Universidade Federal de Santa Catarina.
- Leal, J. A., & Serra, R. V. (2002). *Notas sobre os fundamentos econômicos da distribuição espacial dos royalties petrolíferos no Brasil*. In XXX Encontro Nacional de Economia (ANPEC). Rio de Janeiro.
- Leonidou, L. C. (1995). *Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis*. Journal of International Marketing, p. 29-43.
- Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*. Harvard Business Review.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de empresas – Conceito e teorias*. Lisboa: Editorial verbo.
- Loureiro, N. C. (2011). *O posicionamento da marca vinho do porto no panorama Nacional*. Dissertação de Mestrado ; Instituto Politécnico de Bragança - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Macedo, C. (2004). *Análise da situação actual do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo*. Dissertação de Mestrado; Universidade de Évora; Évora.
- Maia, J. B. (1979). *Caracterização das colheitas e o clima da região dos vinhos verdes*. Estudos, Notas e Relatórios, nº8, p. 97-197.
- Martins, A. (2007). *As castas de videira portuguesas estão a morrer, mas a sua salvação ainda é possível*. Vida Rural.

- Melin, L. (1992). *Internationalization as a strategy process*. Strategic management journal, vol.13; Chichester.
- Minervini, N. (1997). *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books.
- Mitgwe, B. (2006). *Theoretical milestone in international business: The journey to international entrepreneurship theory*. Journal of International Entrepreneurship, vol. 4.
- Moraes, V., & Locatelli, C. (2012). *Vinho: uma revisão sobre a composição química e benefícios à saúde*. Evidência - Ciência e Biotecnologia - Interdisciplinar, 10(1-2), 57-68.
- Moreira, M. (2013). *Harmonizações - O que são vinhos gastronómicos?* Disponível em 15/11/2013 em <http://sabores.sapo.pt/destaques-garrafeira/artigo/o-que-sao-vinhos-gastronomicos>.
- Novais, c., & Antunes, J. (2009). *O contributo do Enoturismo para o desenvolvimento regional: o caso das Rotas dos Vinhos*. In. 1º Congresso de Desenvolvimento Regional de Cabo Verde.
- OIV. (2013). *Statistical publications*. Disponível em 20 de Junho de 2013 em <http://www.oiv.int/oiv/info/enpublicationsstatistiques>.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). *Selecting international modes of entry and expansion*. Marketing Intelligence and Planning, 19:153-161.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1997). *Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures*. Management International Review, 37: 85-89.
- Passinhas, A. M., & Sousa, A. J. (2007). *Gestão estratégica para os vinhos do Alentejo: contributos para uma competitividade acrescida*. In conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro; Universidad de La Rioja, Espanha.
- Pereira, J. C. (2009). *Estudo de uma estratégia colaborativa no sector do vinho do porto*. Dissertação de mestrado - Universidade de Aveiro.
- Pigouche, M. C. (1999). *Les vins de cépage, une production mondiale en plein essor*. Comité Économique des Vins du Languedoc-Roussillon (Cevilar), Lattes.
- Pinho, L. (2001). *Estratégia empresarial – O caso do sector vitivinícola do Ribatejo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema – Boletim de Educação Matemática, 25: 105-132.

- Portaria nº28/01 de 16 de Janeiro. Diário da República nº13/01 – I Série B. Ministério da Agricultura, de desenvolvimento rural e das pescas. Lisboa
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise das indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (2003). *O sector vitivinícola português - Debilidades, potencialidades e propostas para um novo ciclo*. Monitor Group.
- Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Editora Campus.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2ª ed.) Lisboa: Gradiva.
- Remaud, H. (2006). *What makes small wine companies more competitive in their export markets? Market orientation and innovativeness influence*. In Third Annual International Wine Marketing Symposium. France.
- Rocha, A. (2002). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
- Rodrigues, R. F. (2012). *Internacionalização do Vinho do Porto – Estudo de Caso Grupo Sogevinus*. Dissertação de mestrado; Instituto Politécnico do Porto.
- Roos, J. (1989). *Cooperative Venture Formation Processes: Characteristics and Impact on Performance*. Dissertation for the Doctor's Degree in Business Administration, Stockholm School of Economics.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Silva, E., Ruedger, M., & Riccio, V. (2007). *Internacionalização do agronegócio brasileiro: gradualismo, aprendizagem e redução dos custos de transação*. XXXI ENANPAD.
- Simões, O. (1998). *A economia do vinho no séc. XX: crises e regulação*. Dissertação de Doutoramento; Instituto Superior de Agronomia - Universidade Técnica de Lisboa.
- Simões, O. (2006). *A vinha e o vinho no séc. XX*. Oeiras: Celta Editora.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Lidel - edições técnicas Lda.

- Steele, A. (1996). *Manufacturing Mobility*. MSRG Newsletter, nº4, Cambridge University.
- Verdier, D. (1992). *Vignes et vin de France: agir pour l'Avenir*. Paris: Journal Officiel.
- Welch, L. S., & Loustarinen, R. K. (1988). *Internacionalization: Evolution of a Concept*. Journal of General Management, vol. 14.
- Wittwer, G., & Rothfield, J. (2005). *The Global Wine Statistical Compendium, 1961 to 2004*. Adelaide: Australian Wine and Brandy Corporation for CIES and CoPS.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Yip, G. S. (1989). *Global strategy: in a world of nations?* Sloan Management Review, nº31, p.29-41.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., & Davies, J. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zander, I. (1997). *The tortoise evolution of the multinational corporation foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990*. Stockholm School of Economics.
- Zen, A. (2010). *A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no sector vitivinícola no Brasil e na França*. Tese de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Apêndice A - Guião da entrevista

O conteúdo deste ficheiro servirá de guião para a entrevista a efetuar no âmbito da realização da dissertação, para a obtenção do grau Mestre, do curso de Mestrado em Ciências Empresarias - Gestão de Pequenas e Médias Empresas, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, com o título:

Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do sector vitivinícola

Estudo de caso: região demarcada dos vinhos verdes

Dados do entrevistado

- ➔ Nome
- ➔ Idade
- ➔ Formação académica
- ➔ Cargo na empresa.
- ➔ Anos ao serviço na empresa

Dados da empresa

- ➔ Denominação
- ➔ Localização da empresa
- ➔ Capital Social
- ➔ Principais aspetos históricos da empresa (ano de início de atividade, principais produtos vendidos no início, evolução do negócio)
- ➔ Qual o número de funcionários atualmente?
- ➔ Quantidade produzida no ano de 2012?
- ➔ Produz todas as uvas que utiliza? Ou Compra uvas ou vinho a granel?

Gestão e processo inicial de internacionalização

- ➔ Qual o ano que realizaram a primeira venda para mercados externos?
- ➔ Quais as razões para a internacionalização (ambiente económico interno desfavorável, baixa procura interna, procura de maior rentabilidade em mercados externos, oportunidades criadas por entidades publicas ou por associações do sector, etc.)?
- ➔ Por onde iniciou o processo de internacionalização? (países vizinhos (proximidade territorial), proximidade de cultura ou língua, contacto ou relacionamento no exterior, etc.)?
- ➔ Estratégia utilizada inicialmente para a internacionalização (exportação indireta através de agentes ou distribuidores Portugueses, exportação direta através de representantes no país de destino, alianças estratégicas, etc.)?

Estratégia atual de internacionalização e mercados

- ➔ Tem equipa qualificada e direcionada para lidar com o mercado externo?
- ➔ A gestão/experiência da empresa, influência no momento de se investir em determinado mercado \ país? De que forma?
- ➔ Como opera atualmente no mercado externo (exportação indireta através de agentes ou distribuidores Portugueses, exportação direta através de representantes no país de destino, alianças estratégicas, joint ventures, etc.)?
- ➔ Quais os investimentos feitos no exterior para incrementar as vendas (ex. publicidade, concursos de vinhos, exposições e feiras, etc.)?
- ➔ Em quantos países está presente o vinho verde desta quinta?
- ➔ Qual a percentagem de vendas para o exterior?
- ➔ Quais os três mercados mais importantes? E qual a percentagem de vendas para cada um desses países?

- ➔ Qual o tipo de vinho mais vendido para o exterior (branco, tinto, rosé, espumantes, etc.)?
- ➔ Procura assistência /ajuda em alguma entidade externa à empresa para conhecimento e penetração nos mercados?
- ➔ Quais os principais obstáculos que a empresa enfrenta no processo de internacionalização? (económico, concorrencial, característica do produto, distribuição, adaptação do produto ao cliente, etc.)
- ➔ E quais são as perspectivas futuras? Que outros mercados externos lhe parece serem “interessantes” para expansão futura?

Anexo 1 - Designações oficiais para a classificação dos vinhos

As designações oficiais para a classificação dos vinhos são baseadas fundamentalmente em questões geográficas e de práticas enológicas, que segundo o IVV (2013) são as seguintes:

DO - Denominação de Origem *“Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, que serve para identificar o produto vitivinícola, sendo considerada: Origem e produção nessa região ou local determinado; Qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográficas, fatores naturais e humanos.”*

DOP - Denominação de Origem Protegida *“Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Denominação de Origem aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.”*

DOC - Denominação de Origem Controlada *“Menção tradicional específica que pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem.”*

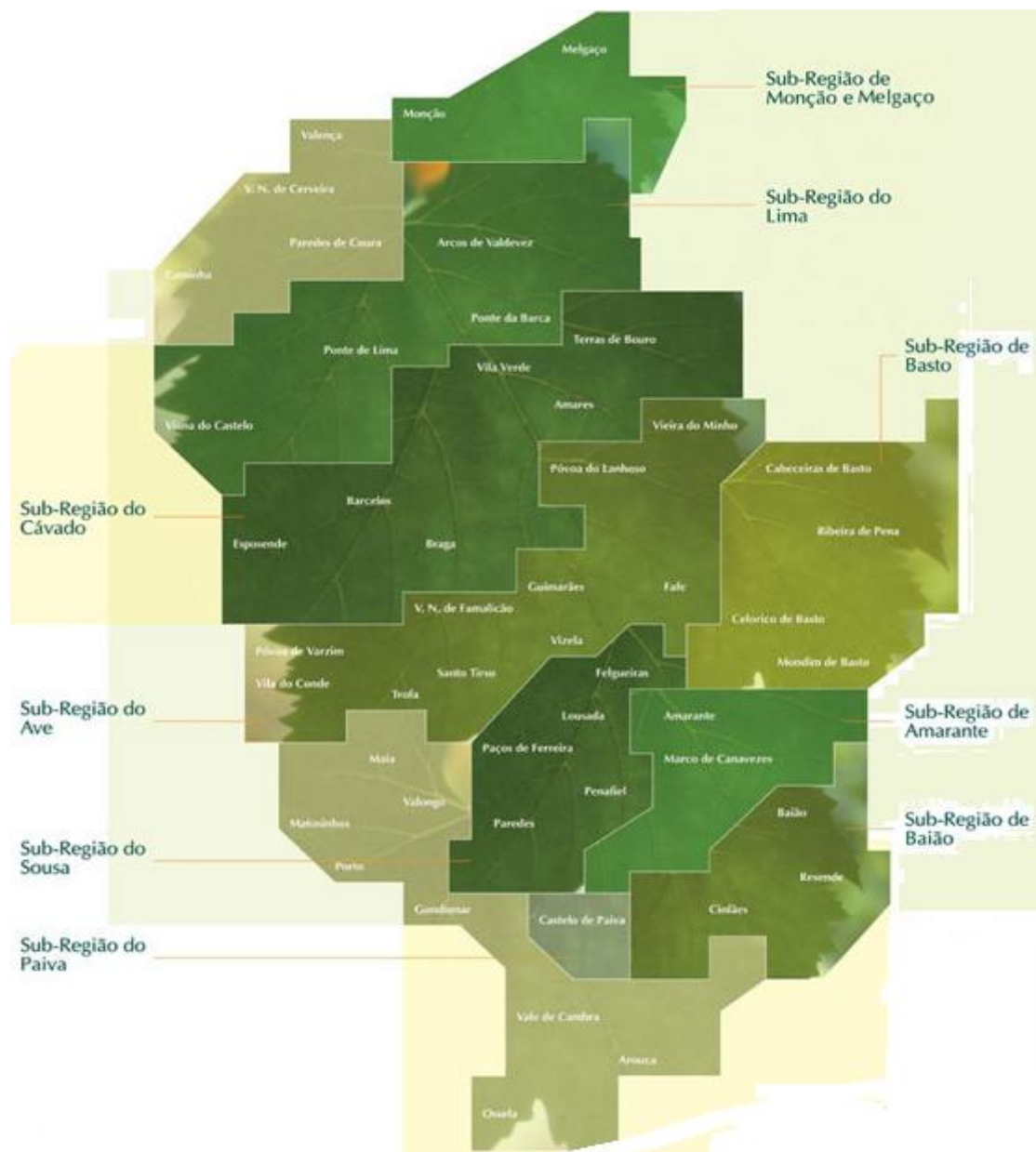
IG -Indicação Geográfica *“Designação é aplicável a produtos com direito a indicação geográfica produzidos numa região específica cujo nome adotam, elaborados com, pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região e de castas previamente estabelecidas. À semelhança dos vinhos com denominação de origem, são controlados por uma entidade certificadora.”*

IGP - Indicação Geográfica Protegida *“Designação comunitária adotada para designar os vinhos com Indicação Geográfica aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.”*

Vinho Regional *“Menção tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica.”*

Vinho *“Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos. Tem de cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.”*

Anexo 2 - Região Demarcada dos Vinhos Verdes



Fonte: CVRVV (2013)

Anexo 3 - Produtos e Castas produzidos em cada Quinta estudada e algumas das medalhas recebidas

Quinta da Aveleda

Produtos e Castas

A *Quinta da Aveleda* produz as marcas: Casal Garcia Branco, Casal Garcia Rosé, Casal Garcia Tinto, Casal Garcia Sparkling Meio-Seco, Casal Garcia Sparkling Bruto, Casal Garcia Sparkling Rosé Meio-Seco, Charanba Reserva, Aveleda FOLLIES⁷ Touriga Nacional | Cabernet Sauvignon, Aveleda FOLLIES Touriga Nacional, Grande Follies Tinto, Aveleda Vinho Verde, Aveleda Douro, Aveleda Alvarinho e Aveleda Reserva da Família. Produz também a conhecida Aguardente Bagaceira Adega Velha e a Adega Velha Reserva 75. Para além destes produtos a *Quinta da Aveleda* produz dois tipos de queijo: Queijo Amanteigado Quinta da Aveleda e Queijo Curado Quinta da Aveleda.

A *Quinta da Aveleda* produz as castas Loureiro, Fernão Pires, Alvarinho, Arinto e Trajadura que utilizam, juntamente com as uvas que compram para produzir os seus vinhos.

Medalhas e distinções

A *Quinta da Aveleda* nos seus longos anos de história, já recebeu centenas, talvez milhares, de medalhas e distinções, entre as quais: recebidas pelos moldes inovadores da plantação para a época e pela qualidade dos vinhos produzidos foi medalha de ouro nos concursos internacionais de Berlim e Paris nos longínquos anos de 1888 e 1889 respetivamente.

Das mais recentes destacam-se a medalha de ouro no concurso *Mundus vini* 2013 na Alemanha atribuída ao Aveleda Alvarinho 2012. Mais recentemente foi distinguido o Quinta da Aveleda Branco 2012 nos EUA com um honroso 2º lugar no ranking dos *TOP 100* a nível mundial pela revista *Wine Enthusiast*. A Quinta da Aveleda ganhou também o prémio "Arquitetura, Parques e Jardins" da edição 2011 do concurso *Best of Wine Tourism*, premiando assim a excelente paisagem e ambiente que se encontra na Quinta da Aveleda.

⁷ Estrutura decorativa não funcional e simbólica que existe na Quinta da Aveleda (Janela Manuelina, Fonte das 4 Irmãs, Torre das Cabras, Fonte de Nossa Senhora da Vandoma)

Quinta de Gomariz

Produtos e Castas

A Quinta de Gomariz produz as seguintes marcas: Quinta de Gomariz Branco, Quinta de Gomariz Loureiro, Quinta de Gomariz Alvarinho, Quinta de Gomariz Padeiro, Quinta de Gomariz Espadeiro e Quinta de Gomariz Vinhão.

As principais Castas produzidas na quinta são: Alvarinho, Loureiro e Espadeiro

Medalhas e distinções

A *Quinta de Gomariz* foi distinguida em 2005 pela CVRVV no concurso *A Melhor Vinha* de 2005 com a medalha de ouro. No ano da sua primeira rotulagem foi distinguida pela CVRVV de Verde Ouro no vinho verde Espadeiro e com Verde Honra no vinho verde Tinto, Loureiro e Branco.

Entre outras medalhas, a destacar as mais recentes: no concurso mundial de vinhos - AWC Vienna 2013 - *International Wine Challenge* - medalha de ouro para o Quinta do Gomariz Avesso e medalha de prata para o Quinta de Gomariz Alvarinho e Quinta de Gomariz Loureiro. Também no concurso *Mundus vini* 2013 realizado na Alemanha foram arrebatadas duas medalhas de prata para o Quinta de Gomariz Grande Escolha 2012 e Quinta de Gomariz Espadeiro.

Adega Cooperativa de Ponte de Lima

Produtos e Castas

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* produz os seguintes vinhos: Adega Ponte de Lima Vinho Verde Branco, Adega Ponte de Lima Vinho Verde Adamado, Adega Ponte de Lima Vinho Verde Tinto, Adega de Ponte de Lima Vinho Verde Loureiro, Adega Ponte de Lima Vinho Verde Loureiro Colheita Seleccionada, Adega Ponte de Lima Vinho Verde Vinhão, Adega Ponte de Lima Espumante Loureiro Meio-Seco, Adega de Ponte de Lima Espumante Loureiro Bruto, Adega de Ponte de Lima Aguardente Velha.

As principais castas produzidas pelos associados e entregues na cooperativa são: Loureiro, Trajadura, Arinto, Vinhão, Borraçal e Espadeiro.

Medalhas e distinções

A *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* recebeu entre outras medalhas, a medalha de ouro com o Vinho Verde Adamado, medalha de prata com o Vinho Verde Colheita Seleccionada, medalha de prata com o Vinho Verde Loureiro no concurso *Wine Masters Challenge* 2013 realizado em Portugal e medalha de bronze com o Vinho Verde Adamado no *International Wine & Spirit Competition* 2013 realizado no Reino Unido.

Para além destas medalhas, a *Adega Cooperativa de Ponte de Lima* foi distinguida pela qualidade do seu desempenho e perfil de risco, como PME Excelência dois anos consecutivos (2011 e 2012).

Garantia das Quintas

Produtos e Castas

A *Garantia das Quintas* produz as seguintes marcas: Quinta de Santa Cristina Branco regional Minho Alvarinho Trajadura, Quinta de Santa Cristina Branco Escolha, Quinta de Santa Cristina Tinto; Quinta de Santa Cristina Rosé, Séquito Branco, Santa Cristina Branco e Quinta de Santa Cristina Espumante de Vinho Verde Branco Bruto.

As principais castas produzidas na garantia das Quintas são: Alvarinho, Trajadura, Azal, Arinto, Loureiro, Vinhão e Espadeiro.

Medalhas e distinções

A *Garantia das Quintas* é sem dúvida uma aposta recente e tem vindo a ser distinguida com algumas medalhas das quais destacamos: a medalha de ouro para o vinho Quinta de Santa Cristina 2012 vinho regional Minho Branco Alvarinho Trajadura no concurso *Mundo Vinis* 2013 realizado na Alemanha e no mesmo vinho medalha de bronze no concurso mundial de vinhos - AWC Vienna 2013 - *International Wine Challenge*, a

destacar também o prémio Verde Ouro atribuído pela CVRVV ao Quinta de Santa Cristina Espumante de Vinho Verde.

Quinta da Lixa

Produtos e Castas

A Quinta Lixa produz as seguintes marcas: Alvarinho Trajadura, Quinta da Lixa Espumante Bruto, Monsenhor, Quinta da Lixa Espadeiro, Quinta da Lixa Alvarinho, Loureiro, QL-RE Branco, QL – RE Tinto, Quinta da Lixa – Branco, Vinhão, Terras do Minho, Trajadura, Vinha Real, Alvarinho Pouco Comum, Touriga Nacional. Para além dos vinhos esta produz e comercializa outros produtos como: Queijo Quinta da Lixa, mel Quinta da Lixa, azeite Quinta da Lixa, acessórios de degustação de vinhos e produtos de vinoterapia.

As principais castas produzidas na Quinta da Lixa são: Alvarinho, Trajadura, Arinto, Avesso, Loureiro, Espadeiro, Azal, Vinhão, Azal Tinto, Borraçal, Arinto, Touriga Nacional.

Medalhas e distinções

A Quinta da Lixa tem-se destacado em diversos concursos nacionais e internacionais, tendo assim os vinhos mais premiados da última década em Portugal, com mais de 100 galardões. Entre os quais no concurso da Comissão Vitivinícola da Região dos Vinhos Verdes de 2013 onde a *Quinta da Lixa* arrecadou 10 prémios, 2 prémios *Best Off* (vinho verde Branco Aromas das castas 2012 e vinho Quinta da Lixa Loureiro 2012), 2 medalhas de ouro, 3 de prata e 3 distinções verde honra.

Também no concurso *Mundus vini* 2013 realizado na Alemanha arrecadaram medalha de ouro para o Terras do Minho Vinho Verde Branco 2012 e para o Quinta da Lixa colheita 2012 e medalha de prata para o vinho Quinta da Lixa Branco 2012 e Aromas das Castas Alvarinho-Trajadura 2012. No concurso *International Wine & Spirit Competition* 2013 realizado no Reino Unido conseguiram medalha de prata para o vinho Quinta da Lixa colheita 2012 e para o vinho Quinta da Lixa pouco comum Alvarinho 2012.